



Guía para
LA GESTIÓN DE
GOBIERNO DIGITAL
en municipios cubanos



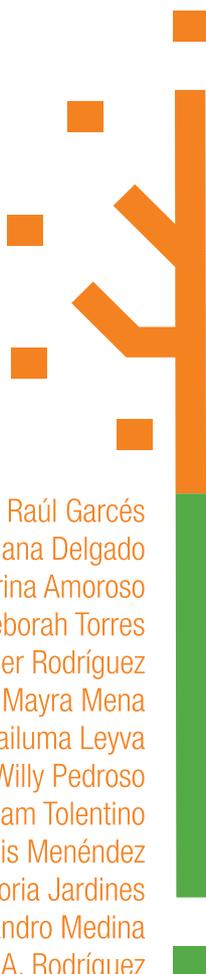
La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) es un programa marco de apoyo al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la planificación y la gestión del desarrollo territorial. PADIT apoya la reflexión, el diseño y los procesos de descentralización y financiación del desarrollo territorial y la implementación de iniciativas de desarrollo económico y social a nivel territorial.

Es una plataforma flexible, integradora, interterritorial, multinivel y multiactoral que responde a la actualización del modelo económico y social de Cuba, acompañado por el diseño del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 y la reforma constitucional. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 constituyen el marco de referencia de PADIT.

La plataforma es liderada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto de Planificación Física (IPF) y el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), los gobiernos provinciales y municipales de Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos, Holguín, Guantánamo, Sancti Spíritus, Las Tunas, Granma, Santiago de Cuba y La Habana, y cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba (PNUD), la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), la Embajada de Italia y la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo, la Embajada del Reino de los Países Bajos, la Embajada del Reino Unido y la Embajada de Canadá.



Guía para
LA GESTIÓN DE
GOBIERNO DIGITAL
en municipios cubanos



Guía para LA GESTIÓN DE GOBIERNO DIGITAL en municipios cubanos

Raúl Garcés
Tatiana Delgado
Yarina Amoroso
Deborah Torres
Yunier Rodríguez
Mayra Mena
Yailuma Leyva
Willy Pedroso
William Tolentino
Yerisleydis Menéndez
Gloria Jardines
Alejandro Medina
Fidel A. Rodríguez

Edición: Ana Molina González
Corrección: María de los Ángeles Navarro González
Diseño y diagramación: Yadyra Rodríguez Gómez

Sobre la presente edición:

© Raúl Garcés, 2019
© Tatiana Delgado, 2019
© Yarina Amoroso, 2019
© Deborah Torres, 2019
© Yunier Rodríguez, 2019
© Mayra Mena, 2019
© Yailuma Leyva, 2019
© Willy Pedroso, 2019
© William Tolentino, 2019
© Yerisleydis Menéndez, 2019
© Gloria Jardines, 2019
© Alejandro Medina, 2019
© Fidel A. Rodríguez, 2019
© Editorial UH, 2019

ISBN:

978-959-7251-44-6

Editorial UH

Dirección de Publicaciones Académicas,
Universidad de La Habana
Edificio Dihigo, Zapata y G, Plaza de la Revolución,
La Habana, Cuba. CP 10400.

Correo electrónico: editorialuh@fayl.uh.cu

Facebook: [editorialuh98](https://www.facebook.com/editorialuh98)

Esta guía fue desarrollada en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Territorial (PADIT), coordinada por el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) de conjunto con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los fondos para su edición e impresión provinieron de un proyecto de cooperación con la Embajada del Reino Unido en Cuba. En el desarrollo del texto participaron investigadores de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, la Unión de Informáticos de Cuba, entre otros.



CONTENIDO

	PRÓLOGO / VII
1.	¿CÓMO EMPEZAR? / 1
2.	GOBIERNO DIGITAL Y RECURSOS JURÍDICOS / 21
3.	DIAGNOSTICAR / 35
4.	GESTIONAR / 47
5.	DESARROLLAR / 85
6.	CAPACITAR / 105
7.	INNOVAR / 117
8.	EVALUAR / 131
	ANEXOS / 135
	GLOSARIO / 157



PRÓLOGO

La política de informatización de Cuba concibe el gobierno electrónico como una de las vías esenciales para el intercambio con la población. Promueve el uso de los distintos canales de comunicación digital a fin de ofrecer la información y los servicios de responsabilidad del gobierno y de las instituciones.

Como resultado de la implementación del gobierno electrónico en el país, se dinamiza la relación de las instituciones con los ciudadanos y se posibilita, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), un intercambio más ágil y de mayor calidad en ambos sentidos.

Con la ampliación del acceso a Internet en Cuba, suceso que en los últimos seis años es notorio, aumentan las posibilidades de creación de nuevos, diversos y atractivos sitios, plataformas y servicios digitales nacionales. Estos propician, de forma diferenciada, un acceso con mayor asequibilidad, como parte de la propia política de informatización.

El desarrollo del gobierno electrónico en Cuba brindará nuevas posibilidades a nuestros ciudadanos de llevar a cabo un socialismo próspero y sostenible. El capital humano que ha formado y formará la Revolución constituye la principal riqueza de este proceso de intercambio digital en

el ámbito de Internet, entre las estructuras del gobierno y el pueblo, quien debe conocer y apropiarse de esta vía para satisfacer sus necesidades y preocupaciones.

La presente propuesta de guía para el desarrollo del gobierno digital constituye un material de gran utilidad, en particular para los municipios del país. El texto refleja no solo la importancia del uso de las TIC, sino también lo necesario de optimizar los procesos de gestión en el gobierno y el imprescindible intercambio con la población, mediante el acceso y uso de contenidos y servicios digitales atractivos y de interés para todos.

Este documento, dirigido fundamentalmente a los actores del gobierno local, persigue crear una nueva cultura del trabajo, con el uso de las tecnologías y con la innovación, como manera de resolver y encarar los problemas diarios que se presentan. La guía es el reflejo de un trabajo coordinado de la Unión de Informáticos de Cuba (UIC), el Centro de Gobierno Electrónico de la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI) y la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. La propuesta es consciente de la evolución transformadora del fenómeno y muestra las principales experiencias locales desarrolladas hasta la fecha en el ámbito del gobierno electrónico en el país.

El texto destaca la prioridad e importancia de disponer de un equipo de trabajo permanente en el diseño, implementación y manutención del proceso de gobierno electrónico en el territorio o lugar donde se habilite, con claridad en las dimensiones de la gestión que se trabaje: la información, la documentación, el conocimiento, la comunicación y los contenidos.

Indica, además, un grupo de buenas prácticas en la implementación del gobierno electrónico y el desarrollo de las plataformas digitales en la web; la invitación constante a la interacción con el público interno de las organizaciones y los ciudadanos en general; y la capacitación para crear las competencias necesarias en el desarrollo de las cuatro etapas previstas para la implementación de este proceso. Dichas propuestas hacen de este documento una

herramienta de trabajo de gran valor para las organizaciones y los ciudadanos.

En esta etapa del gobierno electrónico en que se encuentra el país, se trabaja en crear y transformar evolutivamente las estructuras de atención e intercambio con la población, con diligencia, atención diferenciada y exponiendo toda la información posible sobre los procesos del gobierno.

El gobierno electrónico evolucionará con el apoyo de todos, pues cada quien tiene un espacio en este proceso. Con el uso responsable de las tecnologías daremos seguimiento a los trámites, la información y, en general, a toda la gestión del gobierno. El uso de los medios digitales constituye una vía para la búsqueda del conocimiento que permite enriquecer nuestra cultura y brindar nuestra verdad al mundo.

WILFREDO GONZÁLEZ
Viceministro Primero del Ministerio
de Comunicaciones de Cuba
Septiembre, 2019.

1 ¿CÓMO EMPEZAR?

1, 2, 3... PARA ARRANCAR EN FIRME

Un gobierno electrónico eficiente es expresión de un gobierno eficiente. La frase puede parecer elemental, pero en todo caso refuerza la comprensión de que, en materia de administración pública digital, hay que dar muchas batallas más allá de lo meramente tecnológico. Se puede contar con plataformas web modernas, infraestructura de última generación, altos niveles de conectividad, pero ninguna de las condiciones anteriores garantiza por sí solas transparencia, rendición de cuentas, ventanillas de trámite únicas o sostenibilidad en la generación de contenidos para una mayor interacción gobierno-ciudadanos.

Desde hace varios años, la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), viene trabajando en la caracterización de los sistemas de información y comunicación de las estructuras del Poder Popular a todos los niveles. A diferencia de lo que sucedía apenas unos lustros atrás, hoy puede hablarse de equipos interdisciplinarios conformados, estrategias de comunicación y otros documentos normativos elaborados, recursos humanos capacitados... un escenario que ha institucionalizado progresivamente la gestión infocomunicativa como

proceso estratégico, y que, en rigor, nos situaría en posición de acelerar y hacer más largo el salto hacia el gobierno electrónico que queremos.

Sin embargo, el movimiento descrito no es homogéneo, ni ocurre en una línea recta en ascenso permanente. Depende muchas veces de la visión de los decisores para impulsar este frente y crear alianzas, de la estabilidad de la fuerza laboral disponible, de la capacidad para hacer perdurable lo alcanzado, de las potencialidades para integrar los niveles municipal-provincial-nacional en una proyección estratégica coherente. Allí donde están articulados los actores claves del desarrollo, donde una gestión documental organizada permite transparentar información para la toma de decisiones, donde la intersectorialidad se gesta desde un enfoque centrado en el ciudadano, el camino hacia un gobierno electrónico exitoso está más desbrozado.

En este tema, como en otros, la escala local constituye un eslabón imprescindible. No será una estructura nacional la que se encargue de pavimentar la calle de un barrio, o de resolver un trámite específico de vivienda, o de atender las demandas puntuales de una comunidad. Los gobiernos locales están llamados a ser cada vez más ágiles en sus mecanismos de respuesta a la población, y a constituirse en participantes

activos, desde su ámbito, en la modernización de la administración pública; máxime cuando la nueva Constitución de la República deposita en ellos una mayor responsabilidad, dentro de un contexto de creciente descentralización presumible para la Cuba de los próximos años.

Algunas investigaciones demuestran que es imposible alentar la gestión participativa del desarrollo local sin una relación orgánica y creativa entre el gobierno y los ciudadanos. Si la gente se informa poco en torno a aspectos como la planificación del presupuesto del municipio, o las sesiones de sus asambleas, o sus principales acuerdos, o la gestión del delegado, o el funcionamiento a nivel micro de las entidades de la producción y los servicios, entonces se involucra menos en los procesos de cambio y tiende a ver el desarrollo como un *problema de otros* y no de todos.

Tomando esa certeza como punto de partida, **la presente guía propone un enfoque cultural y participativo del gobierno digital**, que considere, por un lado, el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como plataforma de trabajo transformadora y, por otro, la articulación de los diferentes actores en una gestión del desarrollo inclusiva e innovadora, con potencialidades para cambiar no solo la infraestructura de los territorios, sino

también los estilos de trabajo, los modos de hacer y las capacidades del tejido social para intervenir en cada lugar como protagonistas.

¿PARA QUÉ SIRVE ESTA GUÍA?

El país avanza paulatinamente hacia un escenario donde los servicios y las actividades de la vida pública están más asociados a las redes telemáticas, con un reciente incremento en las cuentas de Internet activas y extendidas prácticas de intercambio de información digital. Por esto, se avizoran retos en torno a la disponibilidad de contenidos y servicios que contribuyan al interés social, también sobre las habilidades técnicas y críticas para el uso de estas tecnologías tanto por gestores como por usuarios. En particular, para su articulación en redes y procesos que permitan satisfacer las demandas de un desarrollo social inclusivo, equitativo y sustentable, con la participación como divisa.

Esta circunstancia se ve amenazada por los retos en torno a las capacidades infraestructurales y humanas de los gobiernos locales para enfrentar dicho escenario; aun cuando, en el actual marco político, la necesidad de crear un gobierno eficiente y conectado se ha ido convirtiendo en una idea con cada vez más consenso.

Esta guía tiene el objetivo de dejar una herramienta primaria, articulada y adaptable, en formato de libro, para la implementación en las municipalidades del país de un gobierno digital efectivo, en consonancia con el desarrollo de la temática en Cuba. Asimismo, tiene el interés de acompañar y apoyar el proceso de implementación de la política de informatización y la agenda asociada a este ámbito.

Por tanto, se propone un grupo de principios y procedimientos para estimular gobiernos digitales en los municipios cubanos, en correspondencia con las proyecciones trazadas por el modelo de desarrollo del país hacia el año 2030. Referentes internacionales y experiencias nacionales han sido analizadas en función de generar una propuesta adaptable a las distintas circunstancias locales del país.

¿A QUÉ ASPIRA?

A que una transformación digital de la gobernabilidad territorial pueda contribuir al desarrollo de municipios sostenibles, prósperos, participativos e inclusivos.

Sus pasos y procedimientos, tal y como las plataformas por desarrollar, no son metas *per se*, sino modos de generar y fortalecer esa transformación. La guía:

- Pone énfasis en la transparencia, la participación popular, la rendición de cuentas, la gestión eficaz de gobierno de los territorios.
- Propone un enfoque integral y participativo que atiende a las necesidades detectadas en territorios cubanos a partir de distintas experiencias de implementación o de perfeccionamiento del Poder Popular.
- Difiere de un enfoque instrumental de la tecnología, y hace énfasis en la transformación global de culturas de trabajo, prácticas, propósitos y dispositivos tecnológicos, a partir de su digitalización, articulación en redes socio-técnicas y con un enfoque de innovación.



No es un documento rector e incontestable. Es un modelo de trabajo para apoyar la agenda de desarrollo de un gobierno digital en municipios, una herramienta para la implementación, con recursos y pasos pormenorizados.

En resumen, la guía atiende a un grupo de principios transversales: **transparencia, participación, rendición de cuentas, gestión eficaz de gobierno**, que se articulan, a su vez, en procesos: **diagnosticar, proyectar, capacitar, gestionar, desarrollar, evaluar e innovar**, que pueden ser desarrollados en un esquema de etapas: **presencia, interacción, transacción y transformación**.

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA?

Va dirigida a los responsables de la gestión de un proceso de transformación digital de los territorios, en especial a los actores de gobierno.

¿A PARTIR DE QUÉ FUENTES SE HIZO?

Surge de las experiencias de trabajo y el conocimiento desarrollado en investigaciones por parte de la Unión de Informáticos de Cuba, el Centro de Gobierno Electrónico de la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI) y la Facultad de Comunicación de la Universidad de La

Habana. Atiende a buenas prácticas y referentes internacionales destacados. Sistematiza lo aprendido en distintas experiencias nacionales de implementación que fueron estudiadas o vivenciadas por los autores, así como las directrices sobre este tema del estado cubano.

¿CÓMO UTILIZARLA?

Cada capítulo constituye un proceso del procedimiento de trabajo que proponemos. Se articula en un esquema temporal, pero sus tareas pueden superponerse y articularse entre sí. A los efectos de su implementación, podrían resumirse de la manera siguiente:



Cada uno de estos procesos puede ser desarrollado para una estrategia particular de gobierno digital, o existir como propios de la gestión de gobierno y ser aprovechados en función de esta estrategia. El escenario meta tendría que ser que se conviertan en procesos orgánicos a partir de la creación de un sistema de trabajo estructurado, ejecutado gracias a la digitalización de los datos y su automatización, con vistas a una proyección inteligente.

Es importante aplicar este método de trabajo a partir de un mandato de gobernanza institucional y con la rectoría de las Asambleas del Poder Popular, las entidades nacionales relacionadas con este tema, como el Ministerio de Comunicaciones, y con la participación de los ciudadanos.

¿CUÁL ES EL PRIMER PASO?

Armar un equipo de coordinación.

Este equipo será el máximo responsable de la ejecución de la propuesta. Tendrá a su cargo el desarrollo de la estrategia, la gestión de las tareas asociadas y el control de su cumplimiento. Se encargaría de la ejecución de los procesos listados en esta guía.

Sugerimos que sea integrado por:

- Un funcionario de la Asamblea del Poder Popular encargado de estos temas, dígase el vicepresidente.
- Los responsables de comunicación y gestión de información de ese organismo.
- El jefe de servicios informáticos de ese organismo.
- Uno o dos delegados del Poder Popular que colaboren con su desarrollo.

¿Con quién más debemos contar?

Por las múltiples áreas que atiende el proceso, es útil desarrollar un segundo grupo de trabajo que colabore con las tareas propuestas según su especialidad, o según el área que quede bajo su responsabilidad. Este grupo funcionará como promotor y cogestor del desarrollo de la estrategia.

Con este equipo se deben realizar sesiones regulares de trabajo, identificar problemas que se deben resolver y priorizar, diseñar de conjunto la estrategia, evaluar lo realizado y proyectar su continuidad. Es preciso comprometer a sus miembros con la ejecución de las tareas, vincularlos a la promoción de la utilidad pública del proyecto.

Otros actores pueden resultar necesarios para apoyar este ejercicio, en dependencia de las características de cada municipio.

Equipo promotor de apoyo:

- Secretario de la Asamblea.
- Los comunicadores de todas las instituciones y sectores del municipio.
- Los responsables de atención a la población en la Asamblea.
- Centros universitarios municipales.
- Oficina de gestión de riesgos.
- Líderes comunitarios, de organizaciones políticas y ciudadanos.
- Entidades relacionadas con el desarrollo tecnológico e informacional del municipio.

¿DESPUÉS?

Convocar a la ciudadanía.

A través de este proceso se puede explicar a los ciudadanos el proyecto, tomar de ellos aportaciones y correcciones sobre la propuesta y sus objetivos, incluir a actores, experiencias y recursos no identificados previamente, comprometer a múltiples actores con la consecución de las metas.

Se puede hacer a través de los medios, espacios de participación digitales y en sesiones públicas.

En estos momentos también se puede aplicar instrumentos de diagnóstico y realizar capacitaciones de ser necesario. Resulta útil organizar el diagnóstico, la capacitación y la evaluación con los ciudadanos a través de talleres, para que sus intereses formen parte desde el diseño hasta el análisis del proceso.

¿QUÉ SIGUE?

Construir una estrategia de implementación propia.

Una estrategia debe trazar objetivos, principios, acciones y modos de evaluar. De conjunto, los capítulos de esta guía tributan a esto. Se debe tener en cuenta los referentes jurídicos y una planificación presupuestaria para el desarrollo de esta tarea, así como las proyecciones de desarrollo territorial, las directrices de comunicación, información e informatización disponibles. La estrategia debe quedar aprobada por los entes pertinentes (Asamblea Municipal del Poder Popular) para que se convierta en tareas cumplibles, con responsables directos, controladas regularmente. Esto debe traducirse en un esquema temporal de trabajo. Puede resultar valioso dejarla disponible a ser revisada y ajustada públicamente por todo aquel que pueda contribuir a su perfeccionamiento.

¿QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA PARA EMPEZAR?

Un programa de gobierno digital implica profundas transformaciones en los modos de trabajar en un territorio, por tanto, requiere de voluntad política, fundamentada desde las líneas de trabajo de la presidencia del país y acompañada del respaldo jurídico necesario para el accionar.

Una sociedad que funciona cada vez más en red no depende solo de la tenencia de dispositivos móviles o páginas web. Depende de la capacidad de articular redes humanas en las cuales hagamos valer nuestro desempeño, a través de estos dispositivos. Si no construimos y formamos redes y nos apropiamos de sus contribuciones, estas existirán y aportarán sin nosotros. El gobierno debe concebirse como un nodo articulador de actores y datos para propiciar una agenda de desarrollo, no como un centro difusor de información.

Por tanto, esta tarea no puede asumirse desconectada del esquema de trabajo de gobierno, de su gestión de comunicación e información, y de su capacidad de gestionar el desarrollo, si no como funcional a estos objetivos.

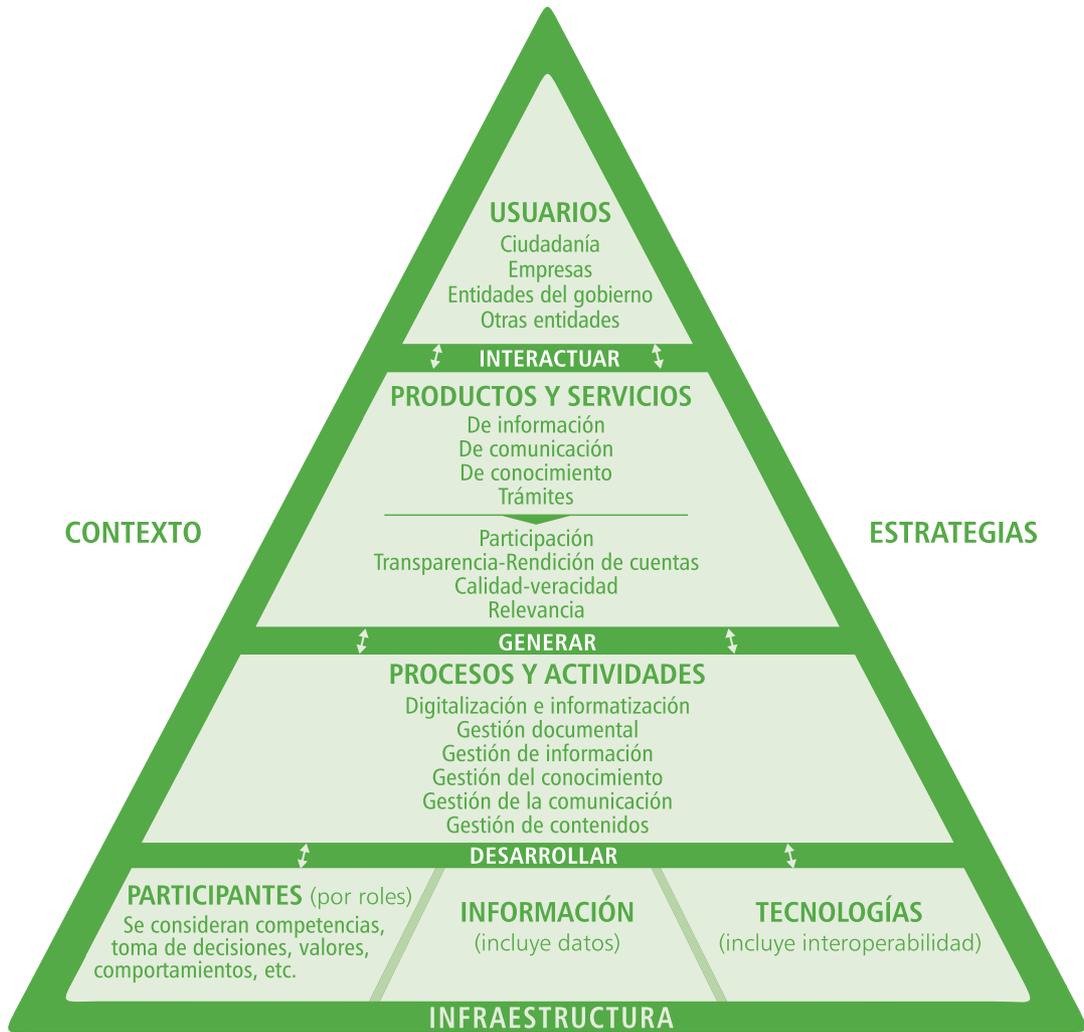
Son procesos complejos que pueden encontrar múltiples trabas, pero hay que abordarlos

desde el compromiso y optimismo de quien siente el deber de trabajar para mejorar su entorno. Esperamos que este texto contribuya a ese propósito. ¡Mucha suerte!

¿CÓMO ENTENDEMOS EL SISTEMA DE TRABAJO EN UN GOBIERNO DIGITAL?

La figura que aparece a la derecha intenta presentar una especie de marco de referencia que facilite la incorporación de las propuestas, considerando los principales componentes de su sistema de trabajo con un enfoque holístico. Este se representa como una pirámide donde se resalta toda la importancia de los procesos y las actividades, los participantes, la información y las tecnologías como bases para el desempeño y el logro de los objetivos.

En el siguiente nivel se encuentran los **productos y servicios**, los cuales consisten en información, cosas físicas y/o acciones producidas por el sistema de trabajo para el beneficio y uso de sus usuarios. Como se especifica, pueden ser de información, de conocimiento y/o de comunicación. Se resalta particularmente la necesidad de complementar los servicios de trámites, y garantizar la participación, transparencia y rendición de cuentas, calidad y veracidad de la información, así como su relevancia.



El gobierno local como un sistema de trabajo basado en la información y la comunicación.

Los públicos se benefician de los productos y servicios, y pueden estar parcialmente dentro o fuera del sistema de trabajo. Se incluyen, en tal sentido, a la ciudadanía, las entidades de gobierno, las empresas y otras organizaciones sociales. Las características del contexto, la infraestructura disponible y las estrategias que se proyecten y desarrollen tienen efectos directos en el sistema de trabajo, por lo que deben ser también considerados de manera especial.

Los procesos y actividades se asocian, fundamentalmente, a determinadas dimensiones de la gestión, las cuales están relacionadas de manera estrecha (gestión documental, de información, de conocimiento, de la comunicación y de contenidos). Se incluyen la digitalización e informatización como procesos esenciales para facilitar la gestión. Y se nutren, además, de los participantes, la información y las tecnologías, lo cual se representa, en la figura ya referida, con flechas que indican la necesidad de alineación con estos componentes:

- Participantes: personas que desarrollan sus tareas dentro del sistema de trabajo, asumiendo diversos roles y funciones. En tal sentido, se deben considerar elementos de comportamiento, competencias, valores, su participación en flujos de trabajo y cómo intervienen en la toma de decisiones. El

conocimiento, las habilidades, los intereses y la motivación de los participantes deben acoplarse con los procesos y actividades, y estos, a su vez, deben ser apropiados para las características de los participantes. Es importante considerar que los cambios que se introduzcan en los procesos y actividades pueden ser de carácter social: necesidad de capacitación adicional, nuevos incentivos, cambio de roles de los participantes o el reemplazo de algunos por otros, o la automatización de partes del trabajo que conduzca a la desaparición de algunos roles.

- Información: se expresa como entidades informativas que son utilizadas, creadas, capturadas, transmitidas, almacenadas, recuperadas, manejadas, actualizadas, mostradas y/o eliminadas por procesos y actividades. Se incluye la capturada o representada por computadoras y la que nunca ha sido informatizada, como el contenido de las conversaciones y compromisos verbales, e información/conocimiento no registrado que utilizan los participantes del sistema de trabajo mientras realizan los procesos y actividades. Se considera en este componente la relación entre datos, información y conocimiento, y se resalta la importancia en particular de gestionar y enlazar los datos que residen en distintas fuentes, con la finalidad

de lograr una visión unificada de ellos, según las necesidades informativas que se presenten.

- **Tecnologías:** incluyen tanto herramientas utilizadas por los participantes como sistemas automatizados; es decir, configuraciones de *hardware/software* que realizan actividades totalmente automatizadas. Esta distinción es crucial cuando se considera que el sistema de trabajo se descompone en subsistemas más pequeños, donde algunos están automatizados por completo.

El Anexo 1 mapea las acciones básicas que se deben desarrollar y los actores implicados. Al final de esta guía proveemos de un conjunto de anexos que facilitarán recursos de trabajo, así como enlaces y contenidos disponibles. Este texto tiene el precedente del “Manual de información y comunicación para gobiernos locales”, del Proyecto Enredos, que cuenta con valiosos elementos para complementar este proceso.



La vida social es cada vez más pública y cotidiana en espacios digitales. Es una conversación de la que hay que formar parte con el objetivo de ser útil a su desarrollo.

¿CÓMO VENCER OBSTÁCULOS?

Problemas

Soluciones

Escasa infraestructura

- Comprender el proceso como un recurso fundamental para la gestión de gobierno y del desarrollo y priorizarlo en un esquema de inversiones.
- Identificar recursos ya instalados e instancias que pueden contribuir (Joven Club, escuelas, centros de Etecsa).
- Gestión estratégica de los recursos del territorio y las contribuciones nacionales para su ejecución.
- Articular en redes a los actores y recursos necesarios disponibles.
- Establecer estrategias de cooperación internacional.

Poca experiencia y conocimiento sobre estos temas

- Constituir alianzas con instancias que puedan apoyar: universidades, asociaciones profesionales, expertos locales o nacionales.
- Identificar los grupos y temáticas necesarias.
- Trazar planes de capacitación con acciones regulares.
- Dejar disponibles al público recursos de aprendizaje.

Plazas faltantes

- Hacer un análisis riguroso de las plazas disponibles en consonancia con las prioridades de la tarea.
- Establecer diversos modos de contratación.
- Colaborar con universidades y otras instancias para tareas específicas.
- Solicitar ampliación de plazas en correspondencia con las demandas de las estructuras de información y comunicación.

Distintas acciones institucionales en paralelo

- Establecer una estrategia única a partir del mandato institucional de la Asamblea con el apoyo de las organizaciones políticas.
- Distinguir los modos más adecuados de gestionar el tiempo y los recursos dentro de los objetivos de la estrategia.

Falta de interacción de la población

- Implicarlos desde el diseño hasta la evaluación del proceso a través de sesiones públicas y medios de comunicación.
 - Hacerles saber que su opinión contribuye y determina.
 - Crear regularmente recursos de participación atractivos en los procesos que se desarrollan.
 - No suponer que nos escuchan, ir a preguntar qué opinan.
 - No actuar siempre como respuesta, sino iniciar la conversación en busca de necesidades.
-

INTERVENCIÓN DE ERNESTO RODRÍGUEZ VICEMINISTRO DEL MINCOM

I Taller de Gobierno Electrónico Facultad de
Comunicación de la Universidad de La Habana
25 de octubre de 2018

El gobierno electrónico no es algo que puede construir una entidad, un organismo, una organización de manera independiente. El principio de la articulación es esencial; por tanto, lo es también la participación de las múltiples partes interesadas, cada una con sus roles también. Es fundamental la interrelación que implica el proceso no solo para la implementación, sino también para su desarrollo.

Hoy no podemos hablar de un gobierno electrónico consolidado en el país, pero estoy convencido de que, dentro de veinte años, cuando miremos atrás, podremos ver que estamos bien lejos del punto inicial. Aun así vamos a tener muchos problemas más por resolver en ese momento. Por tanto, la única forma de enfrentar esos desafíos es con la participación y con los aportes de todos los actores de una sociedad.

Para nosotros es vital el tema de las recomendaciones y nos sería muy útil proponernos indicadores. Por tanto, ese resultado para

nosotros será vital. Lo que no se mide no se sabe por dónde anda. El tema de la métrica es fundamental.

Hace unos días el profesor Raúl Garcés¹ publicaba en Cubadebate el artículo “¿Un Presidente 2.0 para un gobierno 2.0?”. Quiero resaltar algunos elementos que son claves de la visión de gobierno que como país nosotros tenemos. Raúl decía que una sociedad, para que sea funcional, tiene que tener, entre otros, tres elementos fundamentales:

1. Acceso a la información.
2. Transparencia.
3. Cultura y gestión articulada del conocimiento.

Hay que partir de tener público al menos los indicadores y los índices de resultados, eso también es vital porque es parte de la transparencia. La sociedad tiene que conocer los objetivos de trabajo y los principales actores del gobierno. Hay que medir el cumplimiento de su misión. Hay que contar con servidores públicos

¹ Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. El artículo referido se puede encontrar en <http://www.cubadebate.cu/opinion/2018/10/10/un-presidente-2-0-para-un-gobierno-2-0/#.XPVYcmYyG00> (N. de la E.).

con sensibilidad y cultura política. El gobierno electrónico no se trata de una manera nueva de ejercer el gobierno, sino que es una manera de ejercer el gobierno sobre nuevas concepciones de su gestión. Es el uso de las plataformas para auxiliar la labor del gobierno.

Nosotros hemos definido cuatro etapas del gobierno electrónico: presencia, interacción, transacción y transformación.

Cada una de estas etapas tiene un grupo de elementos que se deben cumplir, no solo por los órganos y organismos de la Administración Central del Estado, sino también por los territorios. Seguro ustedes han podido apreciar, sobre todo en los últimos días, cómo un grupo de provincias —y creo que lo van a evidenciar aquí— han ido haciendo público en Internet su portal web de gobierno. Están también las experiencias empresariales, un grupo de aplicaciones que hoy no solo se están desarrollando, sino que están desplegadas y son muestra de lo que como gobierno electrónico, humildemente, va haciendo el país.

No hay que aspirar a entrar en una segunda etapa hasta que se concluya la primera. De hecho, hoy hay muchas cuestiones que confluyen de una etapa o de otra, hoy tenemos en el país elementos de la etapa de transacción

—surgidas incluso hace apenas un año y pico— que hoy tienen cifras notables y reconocibles.

¿Estamos satisfechos? No. ¿Por qué? Porque hay cuestiones que todavía desde el ámbito cultural entorpecen el desarrollo de iniciativas como esta. Con lo que tenemos podemos hacer mucho más, y parte de la necesidad de hacer mucho más es el resultado de una insuficiente cultura en el tema.

Esto puede tener múltiples miradas, pero si hay una importante es la cultural, en la que tenemos aún que trabajar. Este tema pasa por la capacidad de comunicación que logremos con la sociedad y, en el marco de los comunicadores, hablar de esto podría ser un poco peligroso. No me quiero aventurar, pero creo que si algo tenemos todavía como insuficiencia en las acciones de implementación de la política de informatización es ser más agresivos con la comunicación, es ser más arriesgados. No podemos tener temor, hay que arriesgarse. Cuando las empresas tienen un servicio hay que anunciarlo. ¿Que puede tener problemas?, claro que va a tenerlos, los resolvemos por el camino, pero si nos sentamos a esperar a que las cosas estén totalmente solucionadas, nuestra sociedad nunca va a contar con algo. Por tanto, en los temas de comunicación, más aún al inicio —y este es un planteamiento que hago

por nuestro ministerio—, tenemos que ser más agresivos, sobre todo en cuestiones que tienen que ver con el ámbito de crear cultura en el proceso de informatización y, como tal, en el gobierno electrónico, que es el tema que nos ocupa.

Ahora, como tema de cultura, enfrentarse al gobierno electrónico implica un cambio conceptual en la forma de hacer gobierno, no podemos seguir con los conceptos tradicionalistas. Voy a ilustrar este tema con ejemplos: La misma preocupación que tienen nuestros directivos sobre si sale un artículo en un medio de prensa o si enviaron una carta a la sección “Cartas al director”, la tenemos que transformar para estar preocupados y ocupados de qué se dice en las redes sociales de la gestión de nuestra empresa, de nuestro organismo, de nuestra entidad; porque es un cambio de concepto.

El mundo digital impone nuevos retos, impone los retos del intercambio, de la interacción con la sociedad, de tener que responder, de tener una evaluación con mucha mayor inmediatez, con mayor instantaneidad. Implica un cambio cultural no solo en la concepción y visión que tengamos del tema, sino también en el modo de actuación con que enfrentemos ese reto.

La política de informatización tiene un marco legal que la acompaña, que está en proceso de aprobación, y como parte de ese marco legal regulatorio que acompaña a la política, la norma de mayor jerarquía —un decreto ley— tiene un capítulo dedicado a los temas de gobierno electrónico, donde fija responsabilidades vitales. Si algo tiene que tener para avanzar, entre otras cosas, es la gobernanza, que no tiene que ser perfecta, es perfectible, y no tiene por qué ser estática, puede ser escalable. En ese decreto ley también están propuestas determinadas responsabilidades para el ejercicio de la gobernanza del gobierno electrónico que no se circunscriben exclusivamente a la conducción del proceso. Hay elementos claves dentro del gobierno electrónico, como, por ejemplo, la organización e informatización de los registros públicos en el país. Sin eso podemos hacer cosas, pero no podemos detenernos a esperar a que todo esté hecho, ni podemos vetar las iniciativas locales. El hecho de que no tengamos registros públicos informatizados no implica que localmente no podamos hacer muchas cosas, incluidos trámites en los que usemos alternativas hasta tanto estén los registros públicos informatizados; ejemplo de ello es lo que se ha hecho en Santiago de Cuba y en Granma. Entonces es importante no detenernos en el tiempo y ver también cómo podemos avanzar.

Les decía que [ese decreto ley] fija la responsabilidad de la informatización de los registros públicos, tema en el que ha venido trabajando un grupo de la Administración Central del Estado, son 8 o 9 los que tienen responsabilidad con los registros públicos, entre otras cosas para evitar duplicidades. Uno de los temas que va a resolver la organización y posterior informatización de los registros públicos es eliminar esas duplicidades, porque no tenemos sistemas interoperables. Por tanto, la labor de la informatización de los registros públicos es vital.

Otra cuestión importante es la protección de los datos personales. Si estamos abocados a tener cada vez más información digital de las personas, es importante proteger esa información y, además, fijar normas que legalmente respalden el cuidado, conservación, tratamiento y difusión de esa información personal de los ciudadanos.

En el gobierno electrónico los temas de infraestructura son vitales. Hoy el país está haciendo grandes esfuerzos por desarrollar la infraestructura de telecomunicaciones. Son insuficientes aún, quisiéramos más y que fuera más rápido; no voy a comentar los porqués, pues de una manera u otra todos lo sabemos, pero quiero remarcar algunos aspectos. Por ejemplo,

el desarrollo del gobierno electrónico no puede ser discriminatorio, por tanto, el despliegue de infraestructura y la asequibilidad en el acceso a esas infraestructuras no puede poner a unos en desventaja con respecto a otros, lo cual no quiere decir que haya total igualdad, pero es importante que no haya desventajas, o grandes desventajas, en ese sentido. **En consecuencia, de la creación de infraestructura y la capacidad con que hagamos más asequible el acceso a los servicios por parte de los ciudadanos, dependerá que sea más justa la implementación de un gobierno electrónico.**

No solo podemos pensar en la necesidad de crear infraestructuras de acceso, un gobierno electrónico también implica infraestructura para el procesamiento y para el almacenamiento de esa información, que, además, en una parte puede ser centralizada y en otra desplegada. Hay muchos datos que se tendrán que conservar a nivel de hospital, por ejemplo, las historias clínicas de un paciente en tratamiento, porque hay que ver el resultado de los análisis clínicos.

Voy a hablar de un tema cultural y de un tema regulatorio. El país tiene vigente desde hace años una resolución que instruye que todos los portales de los órganos y organismos de la Administración Central del Estado y los gobier-

nos territoriales se registren bajo un dominio de segundo nivel, que es el dominio gov.cu. Quizás lo que nos ha faltado es la visión de lo importante que es para el ejercicio de gobierno electrónico que la información tenga ubicación única, registrada bajo un mismo dominio; eso da coherencia, integridad en lo que se busca.

Miremos el rol del sector empresarial en el gobierno electrónico desde dos aristas:

Responsabilidad que tienen las empresas con impulsar este proceso, porque no tenemos la opción de desaprovechar las potencialidades de capital humano que ha desarrollado la Revolución en este aspecto. Por tanto, vamos a hacer un gobierno electrónico sin desconocer las prácticas internacionales e incluso las latinoamericanas, pero vamos a hacerlo a lo cubano; en Cuba hay suficiente capital humano para desarrollar aplicaciones y servicios que tributen a la organización y desarrollo del gobierno electrónico en el país.

Este rol empresarial no se puede ignorar, no podemos avanzar solo desde el aparato de gobierno. ¿Cuántos servicios pueden montar las empresas en plataformas electrónicas, digitales, interactivas que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos? Un ejemplo: hoy usted desde la página de Correos de Cuba puede

seguir la ubicación exacta de un paquete que le hayan enviado, de una encomienda postal desde cualquier lugar del mundo. ¿Eso no es un servicio al ciudadano? ¿Es Correos de Cuba una entidad de gobierno? No, es una empresa. Como este hay otros tantos ejemplos que desde el sector empresarial se pueden ofrecer como servicios de cara al ciudadano y que son expresión concreta de lo que, en gobierno electrónico, en medio de las limitaciones que tenemos, en medio de los vaivenes que hemos transitado, podemos hacer hoy. Y esto no es porque lo estemos haciendo mejor que nunca, yo creo que hoy más que nunca tenemos la firme necesidad de avanzar de manera decisiva en la implementación y en el desarrollo de un gobierno electrónico, de lo contrario nos estaríamos descontextualizando en una sociedad que cada vez está más conectada y cada vez trabaja más en red.

Otro tema importante del gobierno electrónico es hacerlo sostenible en el tiempo. **La sostenibilidad no solo depende de recursos financieros, ni siquiera de recursos tecnológicos**, lo que estamos haciendo ahora para que antes de que concluya el año todos tengamos nuestro portal público en Internet es el esfuerzo más sencillo, más fácil y más rápido. Si después de que logremos esto no tenemos estructura para atender esos portales, para interactuar con la

población, para continuar creando cultura, los esfuerzos y los recursos que hemos desplegado habrán sido en vano y, al cabo del tiempo, nos daremos cuenta —como nos ha pasado en ocasiones anteriores y en otros temas— que hicimos una inversión en vano. Por tanto, la sostenibilidad y responsabilidad del proceso son importantes, porque en esto todos tenemos responsabilidad.

Yo considero que el tema tecnológico es el más sencillo de la implementación del gobierno electrónico, lo que tenemos que ganar en temas organizativos, estructurales, de conciencia y de cultura; rebasa todos los retos que en el tema tecnológico se nos pueda presentar, aun cuando puedan ser muy complejos los temas de computación en la nube analítica de datos.

Quiero reforzar un concepto importante, ilustra muy a lo empresarial lo que estoy queriendo transmitir con esto de la sostenibilidad: hay que buscar un encadenamiento productivo para el gobierno electrónico entre todos los actores que participan en este empeño.

Otro tema que resulta vital en la implementación del gobierno electrónico es la coherencia con que nosotros transmitamos la información y la imagen que a través de nuestras plataformas web brindemos, y yo creo que hoy estamos

en mejores condiciones que nunca, a partir de que el país también ya tiene aprobada una política de comunicación social. Tenemos que ganar cada vez mayor conciencia de que también nosotros proyectamos una imagen hacia el mundo. Por tanto, cuando usted entre al sitio del Ministerio de Comunicaciones y liste el trámite para obtener una licencia de radio aficionado, debe encontrar la solicitud de “carné de identidad”, nombrada así mismo. Pero si dentro de siete días entra al sitio del Ministerio de Comercio Interior buscando los trámites para hacer un cambio de domicilio y el documento requerido es el mismo carnet de identidad y está nombrado como “documento de identidad”, no hay coherencia del lenguaje y de la comunicación.

Lo mismo sucede con la imagen. Es importante que la imagen web del gobierno electrónico en Cuba transmita la imagen del país. Lo cual no quiere decir que en cada uno de ellos no haya representatividad, expresión de lo que nos hace autóctonos, de los que nos distingue como territorio o como sector.

Para concluir, solo quiero resaltar dos ideas:

En este reto del desarrollo del gobierno electrónico tenemos muchas cosas que hacer, tenemos que participar todos centralmente,

los organismos de la Administración Central del Estado, el Ministerio de Comunicaciones con el rol que tiene de conductor de la política tiene una alta responsabilidad y mucho que hacer, pero es importante que fomentemos, alentemos, que favorezcamos las iniciativas locales. Todo lo que podamos hacer en un territorio, en un municipio, es bienvenido, pero además hay ideas que se incuban desde esos pedacitos que después se convierten en grandes y nos permiten generalizarlas, no esperemos solo por las grandes soluciones, veamos qué podemos hacer cada uno desde nuestro rol, lugar y responsabilidades.

Tampoco nos sentemos a contemplar lo que otros puedan hacer por nosotros, veamos nosotros mismos lo que podemos hacer para contribuir a este empeño. Estoy convencido que en uno u otro rol —ya sea como funcionario público o ciudadano— **lo que avancemos en gobierno electrónico nos va a beneficiar a todos, nos va a dar un poco más de calidad de vida y, a la vez, nos la va a hacer un poco más fácil. No evadamos la responsabilidad y asumámosla con esa misma sinergia,** con esa misma integración de participación de la empresa, del gobierno, de la sociedad civil, de la academia, en definitiva, de las múltiples partes interesadas.



2

GOBIERNO DIGITAL
Y RECURSOS
JURÍDICOS

¿QUÉ ES GOBIERNO DIGITAL?

Gobierno digital es aquel gobierno diseñado y operado para **aprovechar los datos digitales en la optimización, transformación y creación de los servicios del gobierno**. A diferencia del gobierno electrónico —que está más enfocado a servicios tradicionales, disponibles a través de los canales en línea para aumentar la eficiencia y eficacia operacional de la administración pública—, el gobierno digital evoluciona conceptualmente para poner el énfasis principal en cuán crítico es el uso de datos con calidad —en tiempo real y *offline*—, con vistas a apoyar el trabajo del gobierno y la transformación hacia procesos y servicios superiores que mejoren de forma significativa la vida de los ciudadanos.



Niveles de madurez de gobierno digital (GD). Adaptación de A. Di Maio & R. Howard (2017). *Introducing the Gartner Digital Government Maturity Model 2.0*. Gartner.

Se puede entender el gobierno digital, en una perspectiva más general, a través de cinco niveles de madurez, a partir del modelo que propone la consultora internacional Gartner, como se muestra en la figura anterior.

El nivel de madurez inicial o nivel básico, que se identifica como **gobierno electrónico**, corresponde a un modelo de servicios reactivo; es decir, el gobierno reacciona a las potencialidades que le ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones para ser más eficaz en su acercamiento con el ciudadano y para tener una gestión más eficiente. Se basa en una plataforma centrada en dichas tecnologías. Las relaciones de las partes interesadas giran en torno a la autoridad de gobierno a nivel territorial.

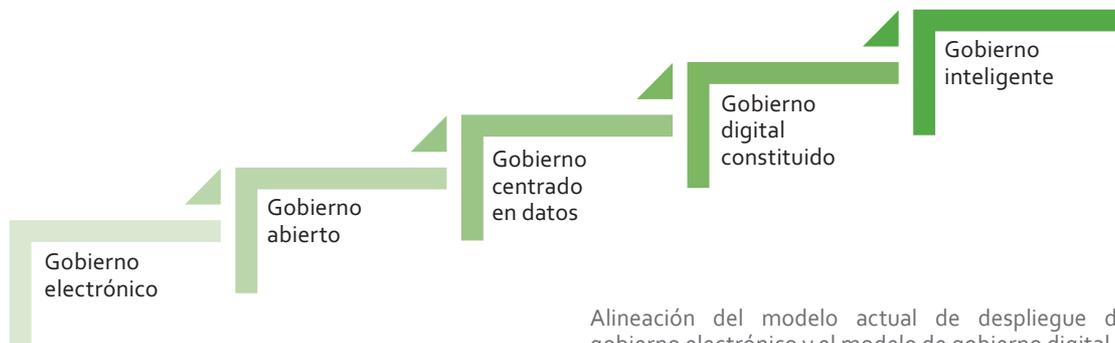
El gobierno digital, en su segunda fase o nivel de madurez de desarrollo, se denomina **gobierno abierto**. En este nivel, la transparencia es el foco de valor, es la base de la interacción. La transparencia está en la bidireccionalidad de la información. El ciudadano es cocreador, de usuario se convierte en proveedor y condiciona al ecosistema de actores a ofrecer datos para generar servicios de cocreación. Aquí la intermediación es el modelo de servicios predominante y la plataforma está más enfocada al ciudadano. Los datos empiezan a asomar su liderazgo. En este nivel de madurez es preciso

tener presente la importancia de una política de datos abiertos, que, a su vez, regule cuándo proteger los datos privados del ciudadano o aquellos que son sensibles y debe limitarse el acceso a ellos. Una ley de datos abiertos, que regule la publicación de los datos públicos, con políticas de acceso, uso, distribución, *copyright* y privacidad, utilizando estándares abiertos, es un elemento clave en este nivel de madurez.

El tercer nivel de madurez se relaciona con un **gobierno centrado en datos**. Se dan soluciones a problemas viejos que no se habían resuelto, o nuevas soluciones a viejos y nuevos problemas, a partir del uso intensivo de los datos, en un sentido de complejidad mayor a la de los datos transaccionales que comúnmente se emplean en el gobierno. Se trata de lo que se conoce en el mundo con el término “Big Data” (macrodatos o datos a gran escala) y que se refiere a los nuevos paradigmas computacionales para extraer el verdadero valor de los datos variados, voluminosos y veloces, que se generan a partir del despliegue de sensores, las redes sociales, además de los tradicionales datos transaccionales gubernamentales. El modelo de servicios es proactivo; el gobierno se anticipa a las necesidades de los ciudadanos, a partir de evaluar sus preferencias y los datos que posee sobre ellos, gracias a su interacción abierta en la Web o en los canales que se han propiciado en etapas anteriores.

Ya en el cuarto nivel de madurez, nivel de gobierno digital gestionado, se habla de un **gobierno digital constituido**, donde el foco de valor es la transformación efectiva de los datos para mejorar la calidad de vida del ciudadano. Los servicios se ofrecen por múltiples canales. Las analíticas sobre los datos se diversifican para ofrecer más servicios personalizados y transformar los procesos de la administración pública, en función del comportamiento del ciudadano en su relación con el gobierno y con otros factores socioeconómicos y ambientales.

El último nivel en este modelo de madurez es el optimizado y caracteriza a un **gobierno inteligente**. Con todos estos análisis de datos, el gobierno no solo se anticipa a las necesidades del ciudadano, sino que también pudiera predecir lo que podría necesitar en determinados escenarios. Se pueden mejorar las políticas públicas a partir de los cambios que se van a producir. Por tanto, es más predecible. El foco de valor ahora es la sostenibilidad. Se provee resiliencia a las comunidades ante la incertidumbre que genera la propia sociedad moderna. Se desarrollan políticas de servicios sostenibles. La plataforma, en este nivel de madurez, se propone centrada en ecosistemas flexibles y cambiantes, para enfrentar los cambios que se producen con una vertiginosidad extraordinaria.



Alineación del modelo actual de despliegue de gobierno electrónico y el modelo de gobierno digital.

¿HACIA DÓNDE PODEMOS IR A NIVEL MUNICIPAL EN CUBA? DE UN GOBIERNO REACTIVO A UNO PROACTIVO

El modelo de madurez descrito abarca una perspectiva holística de gobierno digital que podría contribuir a una planificación estratégica para la transformación digital efectiva de la administración pública. En Cuba existen capacidades endógenas en los territorios para enfrentar los desafíos de un gobierno digital efectivo desde la perspectiva local.¹ A partir de

¹ Estas conclusiones se desarrollan a partir de un recorrido por más de diez provincias cubanas en la realización del curso "Gobierno digital y servicios de ventanilla única", auspiciado por la Plataforma Articulada de Desarrollo Integral Territorial (PADIT) y con alcance municipal de la Unión de Informáticos de Cuba.

los diagnósticos realizados, podemos señalar la existencia de condiciones en el país, en una etapa razonablemente cercana, para *transitar de un gobierno reactivo (hoy con presencia en línea y algunas experiencias puntuales de interacción y servicios de trámite) a uno más proactivo (con énfasis en el uso de los datos)*. Esto se traduce en proponernos la meta de alcanzar la tercera fase de la evolución del gobierno digital: la fase de un gobierno centrado en datos, con un modelo de servicios proactivo.

¿CÓMO ALCANZAMOS UN GOBIERNO MÁS PROACTIVO?

Existen elementos claves que hay que considerar para mejorar la proactividad del gobierno en su relación con el ciudadano, entre los cuales cabe mencionar los siguientes:

- Plan estratégico de gobierno digital a nivel local alineado con la estrategia territorial de desarrollo.
- Marco legal que sustente el gobierno digital.
- Estándares técnicos abiertos para la provisión de servicios y datos.
- Comunicación y participación ciudadana a través de múltiples canales digitales.
- Dinamización de la innovación digital abierta a nivel local.
- Mecanismos de gobernanza y de sostenibilidad.

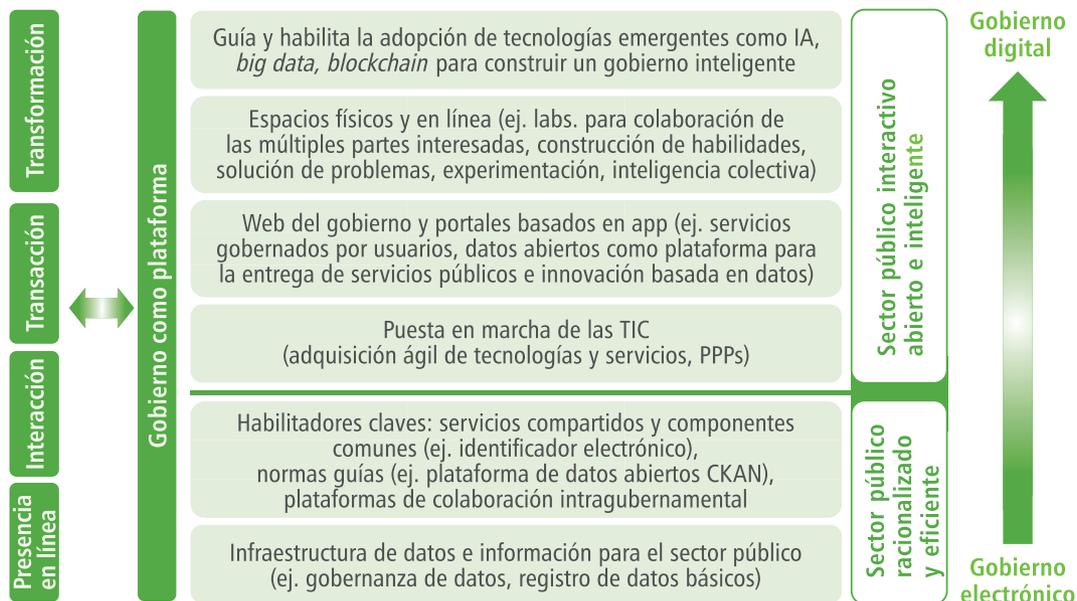


Allende una necesaria planificación presupuestaria para una agenda de gobierno digital, resulta fundamental diagnosticar y aprovechar los recursos existentes en el territorio. Joven Club móvil.

¿CÓMO ALINEAR EL MODELO DE DESARROLLO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO EN LOS MUNICIPIOS CUBANOS CON UN GOBIERNO CENTRADO EN DATOS O GOBIERNO PROACTIVO?

La propuesta de valor de este capítulo es ofrecer una mirada perspectiva y holística del gobierno digital desde lo local (de abajo hacia arriba),

mientras que el ritmo actual de desarrollo de gobierno electrónico está siendo conducido en lo local con un enfoque homogéneo (de arriba hacia abajo). Es vital en este contexto la alineación de ambos enfoques, garantizando, por una parte, la homogeneidad de la implementación en los territorios de la política para el perfeccionamiento de la informatización de la sociedad en Cuba, conducida por el Ministerio de Comunicaciones; y, por otra parte, considerando la diversidad que



Articulación de principios de gobierno abierto, proactivo e inteligente con el escenario de gobernabilidad electrónica cubana.

existe en los municipios cubanos con potenciales insospechados para desplegar un verdadero gobierno proactivo centrado en los datos.

Basada en la propuesta de “Gobierno como Plataforma” de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OECD, por sus siglas en inglés) de 2018, la figura anterior muestra, a grandes rasgos, una posible alineación del actual modelo de gobierno electrónico que se está llevando a cabo a nivel territorial en Cuba y las etapas de un modelo de gobierno abierto, proactivo e inteligente.

Marchar hacia un gobierno más proactivo, en el que los ciudadanos, en su interacción con el gobierno, cocreen políticas públicas y donde este se anticipe a las necesidades de sus ciudadanos, es un imperativo del proceso de informatización y de gobernanza territorial.

La participación social es un elemento clave si se quiere alcanzar la transformación digital de la sociedad y trascender la mera informatización de procesos ya establecidos. Dicha transformación, que involucra al gobierno digital con énfasis en el uso de los datos, debe ser el horizonte deseable del futuro construido entre todos, donde las TIC se convierten en el soporte y en la oportunidad para el desarrollo y el bienestar social sostenible, inclusivo y participativo.

¿QUÉ NORMAS LEGALES SE DEBEN CONSIDERAR PARA UN GOBIERNO PROACTIVO?

La transformación digital del sector público debe ser una de las mayores prioridades de la administración actual. El grado en que un gobierno informa y aborda el diseño, la entrega y el control de políticas y servicios públicos a través de la gestión y el uso de datos, se regula a través de las leyes de acceso y transparencia.

El acceso a la información constituye un derecho y su reconocimiento está asociado también al requerimiento de transparencia en las actuaciones gubernamentales.

Ambos derechos cuentan con reconocimiento constitucional, pero su naturaleza instrumental exige de una ley de protección de datos y de las normas que correspondan para regular el actuar transparente de los funcionarios y las autoridades.

Disponer de una estrategia de gobierno digital es un requisito para avanzar en la transformación digital del sector público y para transformar así los procesos subyacentes sobre los que se asientan los servicios. Esto implicaría un cambio desde una perspectiva de eficiencia hacia una impulsada por la creación de valor público.

Sin una articulación formal y estratégica de lo que es el gobierno digital, y una comprensión clara de cómo el gobierno debe trabajar para lograrlo, los esfuerzos pueden continuar dirigiéndose hacia el gobierno electrónico, en lugar de canalizar los recursos hacia una verdadera transformación digital.

Es preciso institucionalizar un modelo de gobernanza de los datos para el sector público, que establezca una gobernanza de los datos sólida y estable, para que la gestión de la cadena de valor de los datos sea más eficiente y los resultados sean más sostenibles a largo plazo.

En tal sentido, es necesario legislar para establecer la obligatoriedad de la publicación de los datos por parte de las entidades públicas, en correspondencia con los criterios de disponibilidad, acceso, reutilización y redistribución.

También es necesario que la legislación incorpore los principios rectores que sirvan como criterio interpretativo de completitud, primariedad, oportunidad, accesibilidad y disponibilidad.

Además, es necesario establecer los mecanismos de coordinación, y auditorías y mediciones en términos de implementación de políticas destinadas a consolidar la infraestructura nacional de datos estratégicos, basada en el

principio de buena calidad de la publicación y de reutilización de los datos para mejorar la prestación de servicios públicos.

Otro tema relevante susceptible de regulación jurídica es el relativo al alcance de las licencias; de preferencia estas deben considerar una licencia genérica utilizable por todas las entidades públicas, que se pueda adecuar a las condiciones y restricciones de reutilización de información pública con carácter abierto.

¿CON QUÉ RECURSOS PROGRAMÁTICOS Y JURÍDICOS CONTAMOS?

Todo gobierno se maneja, esencialmente, con base en la recolección, procesamiento y almacenamiento de múltiples datos, y también en decisiones que asume en función de esa información.

Por tanto, es importante reconocer el carácter de bien público de la información gubernamental, y su valor contable. Estos puntos de vista son útiles para llamar la atención en relación con el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación en el sector público; desde la interfaz en línea entre el gobierno y los ciudadanos hasta el papel que cumple la tecnología en favor del perfeccionamiento de la administración pública.

Los flujos de información dentro del gobierno, así como entre este y los ciudadanos —sin desconocer el resto de las relaciones que se dan entre otros entes, que constituyen también partes interesadas—, determinan sobre las reglas de transparencia y gobernanza que tienen que ser asumidas como reglas de derecho y deberes.

Antes de responder con qué recursos programáticos y jurídicos contamos, es necesario decir que nos encontramos frente a una realidad de franca transitoriedad. Esta ha sido impuesta por recursos programáticos que desde el ámbito de políticas públicas se ha ido ordenando en correspondencia con documentos rectores de [la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021](#). También nos encontramos ante un orden jurídico que regula varias esferas de contacto con el tema del funcionamiento del gobierno o actividades que tributan a servicios públicos.

[Los Lineamientos \(97, 108, 236, 271, 272, 273 y 274\) de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 de 18 de mayo de 2017 y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030](#) constituyen la base programática de la que dimanan políticas públicas, que contribuyen a que el gobierno electrónico como tema y como

práctica vaya ocupando un importante espacio en la realidad cubana actual.

Esta base programática se instituye, además, en pivote para interpretar e integrar disposiciones jurídicas precedentes, las cuales nos han acompañado hasta aquí pero necesariamente tendrán que ser atemperadas al nuevo texto constitucional, mientras se cumple el mandato expreso de crear nuevas disposiciones jurídicas que consoliden un marco legal en correspondencia con los postulados de la nueva Constitución de la República de Cuba.

La política integral para la informatización de la sociedad cubana, aprobada por el Consejo de Ministros, el 28 de febrero de 2017, se erige en una base jurídica que identifica entre las principales prioridades del país a corto, mediano y largo plazos:

- a. Desarrollar e implementar los servicios en línea entre las instituciones y hacia los ciudadanos, con prioridad en los trámites, la gestión del gobierno y el comercio electrónico;
- b. Priorizar la informatización de los registros públicos del país.”

Para desarrollar jurídicamente la política se previó la elaboración de diferentes documentos jurídicos; entre ellos, un decreto ley en el que se



Avanzar hacia una sociedad digital de la información no implica una ruptura con otros modos de relacionarse con la información y la comunicación, sino una convivencia.

establecen responsabilidades en la conducción del proceso de gobierno electrónico y reglas para el ejercicio de la gobernanza.

Entre las normas vigentes que inciden de forma directa en la implementación del gobierno electrónico, se encuentra el [Decreto-Ley No. 370](#), que fija las responsabilidades de los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE); en este ámbito, también el [Decreto-Ley No. 335](#),

[del Sistema de Registros Públicos de la República de Cuba](#), del 20 de noviembre de 2015, instrumentó jurídicamente la Política de Informatización de los Registros Públicos.

También hace parte del marco legal para el gobierno electrónico el [Decreto-Ley No. 281](#), [del Sistema de Información del Gobierno](#), que rige desde el año 2011, y la [Resolución No. 220](#) del 11 de diciembre de 2012, que dis-

pone que todos los órganos superiores y locales del Poder Popular, así como los órganos del Estado y los organismos de la Administración Central del Estado, soliciten al CUBANIC el registro de su dominio bajo el “.gob.cu”.

¿QUÉ REFERENTES DEBEN REGIR LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GOBIERNO ELECTRÓNICO?

Toda sociedad debe construir su propia estrategia de implementación de gobierno electrónico según sus necesidades, su realidad, sus perspectivas y sus objetivos.

En virtud de la voluntad política expresada en los documentos programáticos y en los postulados de la nueva Constitución, el gobierno electrónico que se instrumenta debe constituirse en un elemento que aporte valor a la gestión de gobierno y garantice la gobernanza, mejore los procesos internos de toma de decisiones, contribuya a la eficacia y eficiencia con que se llevan a cabo los servicios públicos, aumente la capacidad de la administración pública y los órganos gubernamentales para la interacción con los ciudadanos al favorecer una participación activa, propositiva, innovadora y deliberante.

En tal sentido, resulta fundamental atender a los siguientes referentes:

1. **Participación ciudadana:** generar canales auténticos e inclusivos que contribuyan a la transparencia de los actos y decisiones públicas, además de crear un diálogo responsable entre gobierno y ciudadanía, con el fin de propiciar su intervención en los procesos decisionales de la planificación del presupuesto y en la elaboración de políticas públicas, así como influir en la solución de los problemas.
2. **Control ciudadano:** abrir los espacios de fiscalización ciudadana como vía de participación popular y canal que propicie el flujo y reflujo de la información, junto a una rendición de cuentas de mayor amplitud y calidad; mejorar la imagen institucional de los órganos y servidores públicos, afianzando así la confianza de los ciudadanos.
3. **Prestación de servicios públicos:** actuar transparente, ágil, eficiente y eficaz. Simplificación de trámites y la integración registral a través de la interoperatividad.
4. **Transparencia:** acceso a la información pública y disponibilidad de datos en formato estandarizado, para que cualquier actor pueda buscar, recuperar y procesar la información de manera instantánea.
5. **Protección de datos personales:** reconocimiento del derecho de toda persona de acceder a sus datos personales que obran

en registros, archivos u otras bases de datos e información de carácter público, así como a interesarse por su no divulgación y obtener su debida corrección, rectificación, modificación, actualización o cancelación.

6. **Integración horizontal:** permitir la creación de los servicios externos a partir de la interacción entre distintas entidades de la administración pública, las cuales viabilicen la atención a las quejas y peticiones, así como la rendición de cuentas a la ciudadanía, con el objetivo de informar y ofrecer una

herramienta vital de trabajo para gestionar la atención a la población.

7. **Gestión de la seguridad y generación de confianza:** crear condiciones de uso confiable en el entorno digital, mediante un enfoque basado en la gestión de riesgos, preservando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y de los servicios que prestan al ciudadano.
8. **Soberanía tecnológica:** desarrollo de soluciones nacionales teniendo en cuenta la política de uso y desarrollo de herramientas de código libre.

EXPERIENCIAS

#DeGranma.

Lo digital como agenda de gobierno

La experiencia de gestión de gobierno electrónico de la provincia Granma es una de las más interesantes del país.

El sistema de trabajo está rectorado por la Vicepresidencia de la Asamblea del Poder Popular, quien atiende también el funcionamiento y la política de cuadros y comunicación, por lo cual puede conectar ambos procesos y regirlos. En esta estructura se concilian esquemas de trabajo del gobierno con estrategias de comu-

nicación e informatización. El equipo de la Vicepresidencia se apoya en un grupo de trabajo interdisciplinario con miembros de la Unión de Informáticos de Cuba (UIC), periodistas, profesores de la universidad local y la Empresa de Aplicaciones Informáticas (DESOFT); a su vez, ejecuta sesiones de trabajo con un grupo extendido de las instituciones locales de la administración.

Su desempeño se articula alrededor del funcionamiento de una plataforma que acompaña la gestión de documentación, planteamientos y otros órdenes de trabajo de la Asamblea. Este producto, asociado al sistema de trabajo de la provincia, se ha comenzado a implementar en otras



The screenshot displays the 'deGranma' website interface. At the top, there is a dark blue header with the 'deGranma' logo and a navigation bar containing several circular icons representing different services. Below the header, a search bar is visible. The main content area features a left sidebar with a menu of options: 'Asamblea Provincial del Poder Popular', 'Objetivos de trabajo', 'Consejo de la Administración Provincial', 'Delegados Provinciales', 'Diputados a la Asamblea Nacional', 'Contactos de las Asambleas', 'Información al Elector', 'Atención a la población', and 'Programas Sociales'. The main content area is titled 'Gestión de planteamientos' and includes a breadcrumb trail: 'Inicio > Información al Elector'. Below the title, there is a date stamp 'ULTIMA ACTUALIZACIÓN: 09 OCTUBRE 2018 15:57' and a view count 'VISTO 1291'. A star rating system shows a 5-star rating with the text 'Rating 5.00 de 5 votos'. A section titled 'Seleccione la opción que desea consultar:' lists five options: 'Datos del Delegado', 'Plan de despacho de los delegados', 'Planteamientos en línea', 'Programa de reuniones de las rendición de cuenta', and 'Seguimiento de los trámites realizados'. At the bottom of the page, there are social media sharing icons for 'Me gusta', 'Compartir', 'Twitter', 'Compartir', and 'WhatsApp'.

provincias desde un enfoque relacionado con la labor del delegado, pero cuyo alcance como herramienta permite trascender esa área en específico.

Los reportes de rendiciones de cuentas, actas de asamblea e informes de comisiones pasan a una nube que permite los accesos, según distintos niveles, a todos los actores implicados en el proceso de chequeo de acuerdos. Es un sistema de datos centralizado, con la oficina de DESOFT territorial y la Vicepresidencia como gestores. Así, las instituciones pueden hacer un seguimiento de los planteamientos de la población que le conciernen. La Asamblea y sus funcionarios controlan la atención de cada una

de las instancias a este proceso, en reuniones semanales. De esa información se hacen resúmenes públicos en la página web con elementos cualitativos. En un segundo momento se podrá hacer un seguimiento ciudadano de los planteamientos.

Este sistema de trabajo es complementado y articulado con múltiples espacios mediáticos que responden a demandas de la población y dan a conocer el trabajo de la Asamblea. Estas dos áreas, los planteamientos a delegados y el diálogo en los medios, funcionan como los principales insumos de demandas de la población para la provincia.



3

DIAGNOSTICAR

¿DESDE DÓNDE PARTIMOS PARA COMENZAR UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO?

El diagnóstico constituye una actividad esencial dentro de las fases de diseño y planeación para el establecimiento y desarrollo del gobierno digital en Cuba, por las posibilidades que abre con vistas a la gestión estratégica y a la evaluación del proceso. Así, pues, su aplicación es siempre recomendable y necesaria, de cara a una fiabilidad, efectividad y eficacia de los resultados que se esperan con el cambio.

El diagnóstico puede servir para conocer:

- La situación de fuentes de información con que contamos para la creación de nuestras estrategias.
- Los actores que pueden contribuir a su implementación.
- El uso y desarrollo de las TIC en el territorio.
- La eficiencia de los procesos internos de gestión de la información, la comunicación y el conocimiento, de gestión documental y de contenidos.

También sirve para realizar acciones de consulta y comprobación permanentes para ajustar el ejercicio.

Todo ello, orientado hacia la consecución en los gobiernos municipales de estructuras y procesos más eficientes, proactivos y transparentes; además de propiciar la innovación y el desarrollo local en términos de participación y diálogo. También en pos de esa dirección gravita el presente capítulo.

¿POR QUÉ Y PARA QUÉ DIAGNOSTICAR?

- Contar con información actualizada para la caracterización y comprensión de las estructuras y procesos relativos al funcionamiento de los gobiernos municipales, de las estrategias asumidas por este para la satisfacción de sus demandas internas en los órdenes tecnológico, informacional y comunicativo; así como del estado de la prestación de servicios y las posibilidades de articulación con actores de la ciudadanía y la administración pública en función del desarrollo local.
- Identificar las demandas y potencialidades de la capacitación de los actores del gobierno municipal en materia de información, comunicación y uso de las TIC, para una gestión del proceso coherente con el tránsito hacia el gobierno digital.
- Contar con datos e información actualizada para la toma de decisiones relativas al desarrollo territorial, con un mayor grado de

fiabilidad y oportunidad para la consecución y éxito de los objetivos propuestos.

- Proyectar las líneas de acción estratégicas y prioridades que se deben tener en cuenta para la gestión del cambio en los procesos y estructuras internas del gobierno municipal, el uso de las TIC y la prestación de servicios públicos en el territorio, con vista al desarrollo y establecimiento del gobierno digital.
- Delinear un camino para la resolución de los problemas y demandas territoriales relativas a los indicadores que se evalúen, con vista al desarrollo local desde la participación y el diálogo social.

PRIMERO: ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO?

Un diagnóstico es un análisis metodológicamente estructurado de un hecho, fenómeno o realidad determinada, orientado por lo general a su comprensión y caracterización —y en algunos casos también a su transformación—, que se concreta mediante la aplicación de diversos métodos y técnicas de investigación para la obtención de información relevante y actualizada sobre un tema.

Los modos de concebirlo son múltiples: dependen en gran medida del objeto examinado, del

alcance y los objetivos del estudio, de los recursos y el equipo involucrado, de las condiciones y necesidades del contexto, entre otros factores.

No obstante, existen ciertos rasgos y principios generales que se mantienen invariables de un modelo de diagnóstico a otro; los cuales pueden servir de referentes a la hora de diseñar y emprender un diagnóstico relativo al tema que nos ocupa. Ellos son:

Continuidad y actualización: El diagnóstico no es, por lo general, una actividad finita; una vez concluido suele abrirle paso a nuevos diagnósticos orientados a la profundización y complementación de los resultados obtenidos con el primero. En ese sentido, el diagnóstico inicial realizado requerirá eventualmente de nuevas acciones de investigación que lo actualicen o amplíen.

Disponibilidad y transparencia: Parte de la información resultante de un diagnóstico es vital no solo para la comprensión del objeto, fenómeno o realidad que se analiza, también lo es para la toma de decisiones encaminadas a la preservación y/o transformación de este(a). Así, adquiere importancia la socialización y acceso oportuno de los actores de gobierno a los resultados del estudio, además de que las informaciones sean inteligibles, coherentes y lo más completas posible.

Concepción participativa: En el marco de un escenario social complejo, mediado por múltiples interrelaciones entre hechos, actores y contextos, la investigación exige cada vez más la asunción de la participación, del trabajo en equipo y la búsqueda colectiva de soluciones como principios esenciales. Las potencialidades de un diseño participativo en los diagnósticos son claras: permite una mayor profundización, posibilita una distribución eficiente de responsabilidades para acortar los plazos de ejecución del proceso y, en los casos donde se persigue una transformación de la realidad, contribuye a la articulación de actores y al establecimiento

de un compromiso para con el cambio. En el camino hacia un gobierno digital, es este un principio insoslayable.

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Se debe empezar por conformar un equipo para realizar dicho diagnóstico. Puede estar integrado por algunos de los miembros del grupo de coordinación de la estrategia de gobierno digital o por actores del grupo de apoyo. Por los múltiples tipos de áreas a atender, resulta necesario contar con una red de actores de diversas especialidades articulados en el grupo de



Los retos de un programa de gobierno digital conllevan programas de capacitación permanentes.

apoyo. Los pasos que debe seguir este equipo de trabajo pueden ser:

- Realizar un examen del marco regulatorio y programático dentro del cual se deberá implementar el cambio hacia el gobierno digital.

Dicho marco abarca en lo esencial las leyes, políticas y demás normativas de naturaleza jurídica, los documentos políticos relacionados con la informatización y la comunicación en la sociedad cubana, así como las disposiciones, documentos y presupuestos institucionales que a diferentes niveles pautan los procesos y actividades que deben desarrollar los gobiernos municipales.

- Determinar las fuentes de información de diagnóstico ya existentes.

Diversas instituciones que tributan al desarrollo del territorio llevan a cabo sondeos permanentes de la vida de la localidad. En particular, los centros de gestión de riesgos tienen una importante recopilación de información de distintas áreas. Es esencial conectar en redes de trabajo estas entidades. ¿Cuáles pueden ser?: Oficina Nacional de Estadísticas (ONEI), Centro de Gestión de Riesgos (CGR), Centros Universitarios Municipales (CUM), MINSAP, Cultura,

Defensa Civil, Educación, UIC-Etecsa-Joven Club, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSC), y otras, según los indicadores de interés prioritario.

¿QUÉ DIMENSIONES E INDICADORES DEBERÍA EVALUAR EL DIAGNÓSTICO?¹

En la siguiente gráfica proponemos cuatro ejes fundamentales.

Estas áreas se expresan en un conjunto de indicadores en específico que deben ser desarrollados según las características y capacidades de cada territorio. Para ello se pueden levantar las demandas que los capítulos siguientes establecen sobre estos tópicos. En los anexos se podrán consultar algunos ejemplos de modelo.

¹ Para el diagnóstico se toman como referencias los indicadores asumidos por la UIC, en el Observatorio Tecnológico, en lo concerniente al análisis del Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico (EGDI por sus siglas en inglés), así como los de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana (FCOM) sobre los sistemas de información y comunicación, con la consecuente mirada a las estructuras y procesos internos correspondientes a la gestión de información, la gestión documental, la gestión del conocimiento, la de la comunicación y la de contenidos.

Infraestructura y TIC en gobiernos locales

Estructuras de gobierno en asuntos de información y comunicación

Procesos de infocomunicación desarrollados en gobiernos locales

Capacidades de actores de gobierno en uso de las TIC, información y comunicación

- Indicadores de desarrollo territorial.

Se refiere a concepciones, políticas, programas y acciones encaminadas al desarrollo.

- Indicadores de infraestructura y acceso.

Se refiere a la existencia de dispositivos de acceso, producción y distribución de información, redes de información digital, acceso a ellas por ciudadanos e instituciones.

- Indicadores sobre el uso de las TIC.

Se refiere a las prácticas y modos de entender por usuarios e instituciones la información y comunicación en redes digitales en su desempeño diario.

- Indicadores de gestión de información y comunicación.

Se refiere a las formas de organizar los procesos infocomunicacionales para la gestión de gobierno, las concepciones y procedimientos sobre la participación, transparencia y las capacidades humanas y organizativas para llevar a cabo la gestión y la producción comunicativa pública.

- Indicadores de gestión documental.

Atiende en específico a los modos de gestionar la documentación del gobierno y su relación con los procesos de desarrollo de plataformas y con los usuarios. Particulariza el marco jurídico necesario.

- Indicadores de capacitación.

Apunta a las capacidades disponibles, las necesidades de capacitación y los actores que pueden contribuir a ello.

- Indicadores de innovación.

Estos ejes abarcan la totalidad de indicadores esenciales para un diagnóstico que impulse el diseño e implementación de las acciones en los gobiernos municipales,

con vista a la promoción y al tránsito hacia un escenario de gobierno proactivo en línea. En cuanto al desarrollo de este diagnóstico, resulta probable que el levantamiento de la información demande la concepción, aplicación y procesamiento de una o más técnicas y métodos para su obtención. Así lo confirma el monitoreo a varias de las experiencias nacionales en el tema, las cuales precisan generalmente la utilidad de técnicas para la recogida de información como: la encuesta, las entrevistas y los talleres grupales para la búsqueda participativa de soluciones y la articulación de los actores territoriales en pos del desarrollo.²

Ante todo, es importante cumplir con una lógica inclusiva en la búsqueda y representación de los resultados, apuntando hacia los sectores sociales y procesos más vulnerables (pues son los que más demandan soluciones) y señalando la diversidad geográfica, de género, raza, rango etario, ocupación laboral, formación profesional y capacidad de ingreso de los sujetos estudiados.

² En los anexos de la presente guía aparecen algunos consejos e instrucciones para el diseño, la aplicación y el procesamiento de la información recopilada a través de estos instrumentos.

¿QUÉ HACER CON EL DIAGNÓSTICO?

El diagnóstico es la herramienta fundamental para el diseño de una estrategia de gobierno digital, una política de información y comunicación, el sistema de información del gobierno que lo acoge y el desarrollo de las plataformas tecnológicas. Es necesario, como se estableció al principio, hacerlo consecutivo y cíclico, y sistemático su uso.

El diagnóstico se puede compartir en sesiones y talleres de preparación de la estrategia de gobierno digital para, de conjunto con otros actores, diseñar soluciones para las problemáticas que documenta. Una versión para el público en general puede cumplir igual función.

Como se ha dicho, un diagnóstico no existe solamente para el diseño inicial de la estrategia, sino que es una función permanente de la estrategia gubernamental. Esto es fundamental en la era de los datos digitales. Es importante articular bases de datos y construir modos permanentes de recopilar información para poder proyectar políticas y soluciones proactivas, no solo de respuesta. Para esto puede resultar esencial:

- Diseñar procesos de consulta frecuente a la ciudadanía sobre distintos temas.
- Atender a las demandas públicas de los ciudadanos en espacios digitales o físicos.

- Articular bases de datos de registros públicos e instancias de diagnóstico ya existentes en sistemas de información organizados.
- Gestionar todos estos insumos en los procesos con una plataforma que permita visualizar oportunidades y modos de actuación.
- Dejar abiertos los datos obtenidos en formatos fácilmente utilizables para poder cogestionar entre muchos las soluciones de múltiples problemas.
- Contar con soluciones de automatización e inteligencia artificial para proyectar soluciones integrales.

Indicadores generales de diagnóstico

1. Infraestructura y acceso

- Cantidad de equipos de cómputo por cada 100 habitantes.
- Cantidad de dispositivos móviles por cada 100 habitantes.
- Cantidad de dispositivos de acceso a Internet disponibles para el acceso social.
- Cantidad de usuarios beneficiarios en redes de banda ancha e Internet.
- Cantidad y tipología de instituciones conectadas a redes nacionales e Internet.
- Porcentaje de usuarios de Internet y redes nacionales. (Distribución por áreas geográficas,

género, raza, edad, nivel ocupacional y de ingreso).

2. Gestión del desarrollo en el territorio

- Concepción colectiva del desarrollo.
- Agendas priorizadas por la ciudadanía.
- Sectores claves en la gestión del desarrollo identificados por decisores.
- Actores claves en la gestión del desarrollo territorial.
- Estrategias y redes para la gestión del desarrollo en el territorio:
 - › Existencia de políticas y estrategias para el desarrollo local.
 - › Proyectos de desarrollo en el territorio.
 - › Articulaciones interinstitucionales y ciudadanas para la gestión del desarrollo en el territorio.

3. Gestión de comunicación e información

- Estrategias, políticas y sistemas de comunicación e información que estén pautados.
- Necesidades de información.
 - › Información relevante.
 - ~ Fuentes de información y documentos.
 - ~ Información en común entre los actores claves de la gestión del desarrollo.
 - › Información para la ciudadanía.

- Flujos y canales de comunicación e información.
 - › En la gestión interactoral para la toma de decisiones.
 - › En el ejercicio de la ciudadanía.
- Competencias y prácticas infocomunicativas de ciudadanos y actores de gobierno.
- Infraestructura para la gestión infocomunicativa.
- Productos de información y comunicación disponibles.
- Servicios de información y comunicación disponibles y necesarios.



Los talleres participativos donde intervienen ciudadanos y actores de gobierno resultan una herramienta fundamental para diseñar programas de gobierno digital.

EXPERIENCIAS

#Enredos Centro Habana. Conectando el cambio

La experiencia en el municipio Centro Habana del Proyecto Enredos, de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, ha asumido la participación en redes como estrategia para lograr una progresiva transformación en la gestión del desarrollo local con el gobierno como actor clave.

Con la meta de desarrollar un portal para el municipio, se inició con talleres participativos con actores institucionales y de toda la sociedad, para indagar sobre las necesidades de información y prioridades. En estos mismos espacios se lanzó la propuesta del sitio que ellos validaron como necesario y acotaron sus demandas. Al mismo tiempo, se detectaron las necesidades de capacitación y de infraestructura humana y material.

Durante el transcurso de varios talleres siguientes se formaron capacidades en torno a gestión de información y comunicación institucional, la producción de comunicación pública y la cultura digital para ciudadanos y actores de gobierno.

Mientras acontecían los retos organizativos para el desarrollo del portal, surgió, de los



mismos gestores, la necesidad de construir una red de trabajo con otras instancias y de articular una agenda de trabajo regular en torno a este objetivo.

Sus resultados fueron evaluados en distintos talleres por los mismos actores que participaron en su diseño y desarrollo y la ciudadanía en general. El portal desarrollado pone énfasis en la interacción con los ciudadanos y en garantizar la constatación del desempeño de sus representantes políticos, así como en la

diversidad racial, generacional y de género de los habitantes del municipio más densamente poblado del país.

A pesar de disímiles dificultades asociadas a la complejidad del trabajo de gobierno en este municipio, el proyecto de trabajo ha podido mantener sus resultados y compartimos el aprendizaje de la necesidad de implicar a los actores de la ciudadanía desde la concepción, el desarrollo y la evaluación de una estrategia de gobierno digital.





4 GESTIONAR

¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS PARA ASUMIR LOS RETOS DE UN GOBIERNO DIGITAL?

No se puede lograr una transformación digital de un gobierno sin organizar los procesos de trabajo, que tienen una expresión en las formas en que se constituyen los procesos de información y comunicación.

En el siguiente capítulo se presentarán modos de gestionar dichos procesos a partir de la gestión de información y comunicación —con la gestión documental como subproceso asociado—, que se articulan en un sistema de información.

GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y GOBIERNO DIGITAL

¿Qué es?

La gestión de información (GI) constituye el proceso estratégico que garantiza el desarrollo de la denominada “infoestructura” o “infraestructura informacional” del gobierno digital. Su concepción parte de la necesidad de garantizar información de calidad¹ mediante el uso eficaz

¹ Entiéndase aquí información confiable, veraz, auténtica, íntegra, completa, accesible, oportuna, disponible, entre otras.



y eficiente de sistemas, procesos, recursos, productos y servicios informacionales. Bajo el desarrollo de este proceso gerencial se comienzan a generar capacidades informacionales que favorecen esta dimensión de la gestión de gobierno en entornos digitales.

¿Quiénes la implementan?

La GI tiene como premisa la adecuada articulación con la gestión tecnológica (a cargo de informáticos), así como con la gestión de comunicación (encargo de los comunicadores). Para esto, puede resultar necesaria la figura de un gestor de información.

Sin esta relación sería imposible en el ámbito de la administración pública (AP) poder hablar de gestión de contenidos, transparencia, participación, así como eficacia y eficiencia en los procesos administrativos, los servicios y, por tanto, el desarrollo de un gobierno digital efectivo.

La información que utilizamos:

- ¿Es completa? ¿Suficiente? ¿Necesaria?
- ¿Llega a sus potenciales usuarios de forma oportuna y rápida?
- ¿Tiene la calidad y el formato requerido?
- ¿Se envía en tiempo por las vías adecuadas?
- ¿Está organizada y accesible?
- ¿Fluye entre todos los implicados en su uso?
- ¿Se socializa entre las personas correctas y por los canales más efectivos?
- ¿Se utiliza para generar soluciones inteligentes y proactivas?

¿CÓMO FOMENTAR UNA EFECTIVA GESTIÓN DE INFORMACIÓN?

Pautas generales

1. Disponer, al menos escalablemente, de una **política de información**, que debe dialogar de forma adecuada con otras políticas asociadas a la informatización y la comunicación. Esta política debe recoger los principales conceptos y visiones relacionados con los datos y la información pública, su tratamiento, acceso, disponibilidad y uso. En ella se explicitan las principales concepciones, referentes, dere-

chos y deberes, teniendo en cuenta el uso y manejo de los datos y la información pública. En correspondencia, viabiliza, en el marco de la AP, las acciones relacionadas con la información y los datos públicos, en tanto constituyen un foco de atención en las agendas y entornos digitales de gobierno.

2. Utilizar los insumos del diagnóstico realizado, en particular su dimensión informacional, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el uso, manejo y acceso a la información pública en el gobierno digital. En particular lo vinculado a la calidad de la información, los sistemas de información, sus procesos y recursos específicos, las competencias informacionales, así como los productos y servicios de información. Constituye la base fundamental sobre la que se concebirá y coordinará la denominada **estrategia de información**.

En la fase del diagnóstico informacional se deben examinar:

- Políticas públicas de la AP, procesos administrativos, servicios y productos informacionales.
- Necesidades de información identificadas en los actores del gobierno en entorno digital:

entidades del gobierno (estructura de la AP), empresas (sector empresarial), ciudadanos (ciudadanía).

- Diagnóstico de gestión documental: información de evidencia/documentación primaria que sirve de evidencia.
- Diagnóstico de la cultura informacional: hábitos, costumbres, preferencias, supuestos, valores y competencias relacionadas con el escenario informacional.

3. Modelar su estrategia de información.

Concebida sobre los resultados del diagnóstico informacional, es la encargada de establecer los objetivos estratégicos y las acciones para garantizar información de

calidad en la gestión del gobierno digital. Esta estrategia, a corto, mediano y largo plazos, se diseña teniendo en cuenta los principales elementos informacionales que inciden en el uso, manejo y acceso a la información pública como parte de la sociedad de la información. Un rasgo distintivo de este tipo de estrategias es que conciben los objetivos y acciones para el desarrollo de la gestión documental como subproceso relevante. La estrategia de información, bajo iniciativas de gestión de gobierno en entornos digitales, implica la planificación, organización, dirección y control de los elementos informacionales que forman parte de la gestión de información.



Procesos de la gestión de información para la toma de decisiones.

¿QUÉ TAREAS IMPLICA GESTIONAR INFORMACIÓN?

Estas tareas conllevan un grupo de acciones específicas:

- Identificación de necesidades de información.
- Gestión de recursos informacionales.
 - a. Identificación de información relevante e información como evidencia (de carácter público).
 - b. Identificación de fuentes de información primarias y secundarias.
 - c. Identificación de los recursos informacionales que garantizan el desarrollo e implementación de la estrategia.

- Diseño de los flujos de información (bajo enfoque de procesos o sistema de trabajo).
- Diseño de los productos y servicios informacionales que se ofrecen a los diversos actores del gobierno digital (gobierno, empresa y ciudadanía).
- Programas y plan de seguridad de información para garantizar la calidad de esta.
- Diseño de programas de capacitación para generar competencias informacionales y elevar la cultura informacional.
- Desarrollo de auditorías informacionales para evaluar la actividad informacional y su impacto.

Una adecuada gestión de información puede contribuir —y mucho— a **garantizar los flujos**

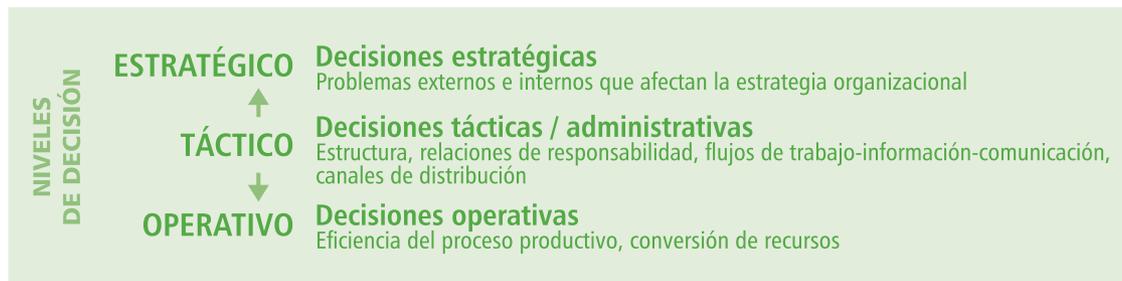
CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE UNA GESTIÓN DE INFORMACIÓN

¿Para qué?	se usa, sirve la información	Toma de decisiones Funciones y procesos organizacionales Necesidades de información
¿Qué?	información	A través de sistemas de información
¿Quién?	la maneja y usa	A partir de roles y responsabilidades
¿Con qué?	manejo y uso de la información	Recursos informacionales <ul style="list-style-type: none"> • Puede visualizarse en equipos, sistemas, insumos, materiales, personas, recursos financieros, datos e información en sí que garantizan y favorecen la actividad informacional
¿Dónde?	se usa, almacena, resguarda la información	Plataformas de gestión interna y externa
¿Cuándo?	se necesita	Para los procesos informacionales
¿Cómo?	buscar, procesar, analizar y difundir	A través de productos y servicios informacionales

de trabajo y la organización de procesos que tributen a la sostenibilidad del gobierno digital.

Específicamente, hablamos de:

- Adopción y creación del marco regulatorio, normas y reglas asociadas a la actividad informacional.
- Diseño de la estrategia de información (con objetivos y acciones estratégicas).
- Identificación de las necesidades de información de los ciudadanos, las empresas y otras entidades de gobierno con las que se mantiene o se debe mantener relaciones.
- Diseño del sistema de información (con sus respectivos subsistemas informativos, y prestando especial atención a la interoperabilidad).
- Identificación de información relevante e información como evidencia para el desarrollo adecuado de procesos, productos y servicios de la gestión pública (información clave para la gestión de procesos, productos y servicios organizacionales del gobierno digital).
- Gestión de procesos informacionales y los flujos de información para garantizar información y datos públicos de calidad.
- Diseño de productos y servicios de información para garantizar información pública de calidad.
- Diseño de la arquitectura de información de los sistemas y plataformas informacionales para la adecuada organización y representación de la información y los datos públicos.
- Generación y difusión de contenidos informativos (teniendo en cuenta la estrategia de comunicación).
- Diseño de programas de alfabetización para generar competencias informacionales.
- Desarrollo de auditorías de información sistemáticas o procesos de control de la implementación de la estrategia de información.



Gestión de información en función de la toma de decisiones.

Información en la Plataforma articulada de Centro Habana

La concepción e implementación de esta iniciativa para el gobierno municipal de Centro Habana tuvo en cuenta la identificación, en un primer momento, de las necesidades de información de los decisores del gobierno y los ciudadanos, así como la información relevante que se usa en la gestión administrativa y que puede adquirir carácter público. A partir de los objetivos del proyecto, se identificaron los recursos informacionales necesarios para la sostenibilidad de la plataforma y también se identificaron los procesos informacionales para poder desarrollar la propia gestión de gobierno dentro de este sistema de información. Como parte del valor estratégico de esta iniciativa en el contexto cubano, se diseñó un conjunto de servicios orientados a los directivos y ciudadanos (imágenes, data, mapas, documentos, etc.) que garantizan no solo disponer de información actualizada, confiable y completa sobre la gestión del gobierno municipal, sino tener una mayor participación e interacción con el gobierno.

El desarrollo de esta plataforma contó con elementos informacionales claves, como la arquitectura de información de este sistema, para organizar toda la información

y los contenidos. También se desarrollaron acciones de capacitación para la creación de competencias informacionales en todos los actores de gobierno, y se crearon diseños de información para una mejor difusión y usode estos por parte de la ciudadanía y las entidades públicas. Un elemento que se debe destacar en este nuevo escenario infotecnológico es la asignación de roles y responsabilidades informacionales definidas entre los directivos, las instancias de gobierno y los ciudadanos, garantizando así los criterios de calidad y seguridad de la información.

La Plataforma ofrece grandes beneficios desde enfoques de gobierno abierto, centrandose su atención en servicios que propicien una mayor participación ciudadana, la transparencia a partir de toda la evidencia informativa y una mejor rendición de cuentas de la gestión administrativa de los funcionarios públicos.

Todos estos elementos de la GI en su accionar estratégico no pueden llevarse a cabo sin el reconocimiento de la gestión documental, procedimiento clave para la implementación de los procesos y servicios informacionales como parte de la infraestructura informacional en la gestión del gobierno en entornos digitales.

La proyección estratégica de la GI contribuye, precisamente, al fortalecimiento de todos los procesos informacionales que inciden en la generación, uso, difusión y conservación de la información pública. De esta forma, en la actualidad se identifican algunas acciones para fortalecer esta actividad:

- Aumento de la inserción de especialistas de información (como gestores de información

o gestores documentales) en entidades de la gestión pública.

- Creación de direcciones o departamentos de información.
- Diseño o mejoras de los sistemas de información existentes.
- Desarrollo de procesos informacionales para la toma de decisiones.
- Mayor interés por los niveles de decisión por disponer y usar información de calidad.



¿Cómo se toman las decisiones en un ambiente de trabajo informacional?

Buenas prácticas: Perfeccionamiento de la actividad informacional en la Fiscalía General de la República de Cuba

La Fiscalía General de la República de Cuba (FGR), como parte de su perfeccionamiento interno, ha desarrollado acciones relacionadas con la gestión de información, gestión de comunicación e informatización. Estos procesos se han favorecido con la existencia de estructuras específicas que respaldan cada proceso gerencial, así como con especialistas de cada área afín. En consecuencia, hoy cuentan con: Dirección de Informatización (informáticos), Dirección de Comunicación (comunicadores) y Dirección de Información y Análisis (especialistas de información). Cada dirección tiene, además, una estrategia de desarrollo de la actividad, y existe gran voluntad para la articulación y el diálogo necesario entre estas estructuras.

La gestión de información se ha concebido a partir del resultado del diagnóstico informacional y, posteriormente, el diseño de una estrategia de información. Como parte de ese proceso se han identificado las necesidades de información del órgano, el cuadro de clasificación documental y el Sistema Archivístico Institucional, los sistemas de información (estadístico, de gestión

o dirección y para la toma de decisiones). A su vez, se han concebido productos de información como infografías, informes de análisis de información y reportes informacionales para los procesos de decisión. Se han establecido metodologías y procedimientos para la búsqueda y recuperación de información, el monitoreo, el procesamiento y análisis, y el diseño informacional a la medida de las necesidades de los usuarios internos y externos.

De igual forma se han desarrollado arquitecturas de información de su portal web y su intranet, con el objetivo de mejorar la organización de información y los contenidos y servicios que se ofrecen para una mejor comunicación interna e interacción con la ciudadanía y otros organismos y entidades del Estado y el gobierno. Gran parte de estos elementos favorecen y garantizan una rápida adaptación del órgano dentro de un gobierno o agenda digital.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DOCUMENTAL Y PARA QUÉ SIRVE?

La gestión documental es una de las funciones organizacionales más antiguas, pues toda administración necesita dejar registrados sus

actos y transacciones en documentos perdurables para tomar las decisiones, rendir cuentas y ser transparentes; es decir, memorizar aquellas cosas que le conciernen y que, por tanto, no pueden ser olvidadas.

La gestión documental es una función organizacional como cualquier otra. Sin embargo, se destaca por su carácter transversal al ocuparse de **garantizar la veracidad de la información registrada en los documentos**. Es decir, permite que podamos creer y confiar en ellos, e impide que estos sean manipulados, transformados o falseados, ya sea en el momento de su creación o cuando haya pasado algún tiempo. En consecuencia, la gestión documental, al garantizar la confianza en la veracidad de la información registrada, protege, en gran medida, a las administraciones de posibles actos de fraude y corrupción, al mismo tiempo que ayuda al cumplimiento de sus derechos y deberes.

Por otra parte, la gestión documental es también esencial para garantizar la eficiencia de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos, pues estos, al igual que las organizaciones, necesitan tener la certeza de que los documentos con los que se comunican con las administraciones son veraces. Cuánta satisfacción sienten los ciudadanos cuando se les entrega con celeridad un certificado de nacimiento, los antecedentes penales

o un registro de notas, por poner ejemplos muy conocidos; sin embargo, pocas veces sabemos que esa prontitud no solo depende de la buena voluntad de las administraciones, sino también de la ejecución precisa de un conjunto de procesos relacionados con la gestión de esos documentos, desde el mismo momento en que son creados.

Ahora bien, si en sus primeros años la gestión documental se asoció con propósitos de eficiencia, eficacia y bajos costos en el manejo de los documentos, a principios del siglo XX sus funcionalidades ya fueron directamente vinculadas también con la gestión de riesgos para defender a las organizaciones ante fenómenos de fraude y corrupción.

A partir de esta época se consideró que las organizaciones que introducen las TIC sin tener en cuenta la necesidad de rigurosos controles y procesos de gestión documental no pueden tener la certeza de que los documentos y la información con la que toman decisiones y rinden cuentas son transparentes y fidedignos; es decir, veraces, confiables, auténticos, íntegros y accesibles. Ello conduce a que puedan correr *riesgos legales* (imposibilidad de demostrar que cumplen sus marcos normativos), *financieros* (pérdidas financieras o amenazas a la posición financiera de la organización), *de reputación* (daños de la imagen o la confianza), *operacio-*

nales (imposibilidad de cumplimentar efectivamente sus actividades) e incluso *ambientales* (imposibilidad de documentar prácticas medioambientales seguras).

En consecuencia, se reconoce que la gestión documental en la actualidad es un proceso de gestión de riesgos que ayuda a las organizaciones a evitar el fraude y la corrupción derivada de las facilidades de manipulación de los documentos y la información generada a través de aplicaciones informáticas.

¿Qué provocó que saltaran estas alarmas?

Pues, justamente, la acelerada introducción en la gestión organizacional de las TIC. Para las últimas décadas del siglo XX, muchas organizaciones se vieron alentadas a introducir diferentes tipos de aplicaciones electrónicas para desarrollar sus funciones de forma automatizada. Sin embargo, dichos sistemas carecían de funcionalidades para capturar y gestionar las evidencias resultantes del registro de sus actos y transacciones, actividad que, como se ha dicho tradicionalmente, se realizaba a través de los procesos de gestión documental.

Ello trajo como consecuencia que se considerara la gestión documental como un esfuerzo discrecional, que no estaba

relacionado con el éxito organizacional y, por consiguiente, indigno de atención por parte de una gestión seria. Sin embargo, los grandes escándalos de fraude y corrupción de importantes corporaciones, como Enron, Arthur Andersen, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems, entre otros, y sus sonados quiebras por manipulación de sus controles internos contables, sus intencionadas políticas de destrucción de documentación financiera, así como el incumplimiento de regulaciones relativas a la disposición y retención de documentos, propios de la gestión documental, demostraron los enormes riesgos que corrían las organizaciones al ignorar la necesidad de gestión de sus evidencias documentales.

¿Están preparadas las administraciones cubanas para enfrentar procesos de transformación digital y evitar los riesgos antes apuntados?

Algunos diagnósticos sobre el estado de la gestión documental en las administraciones cubanas permitieron identificar las siguientes deficiencias:

El marco regulatorio cubano tiene un enfoque orientado casi exclusivamente a la preservación de documentos de valor

histórico, y carece de regulaciones para la gestión documental en relación con la toma de decisiones y la rendición de cuentas con información de calidad (veraz).

Los procesos de gestión de información se realizan de forma segmentada, pues responden al menos a cinco sistemas organizacionales diferentes: Sistema de Gestión Documental y Archivos, Oficinas de Control de la Información Clasificada (OCIC), Seguridad Informática, Sistema de Información para el Gobierno (SIGOB) y Control Interno. Los sistemas de gestión documental y archivos evaluados apenas interactúan con el resto de los sistemas mencionados.

Las áreas de informática desempeñan funciones relacionadas con la gestión documental sin el personal capacitado, ni los requerimientos técnicos específicos de los procesos de este tipo de gestión, lo que puede provocar dificultades en la veracidad de la información y los documentos.

Los sistemas de gestión documental y archivos no se ocupan de la gestión de los documentos que se generan y gestionan en el paquete de Office, lo que permite la modificación de los datos por parte de los funcionarios.

El correo electrónico no se gestiona como información, como evidencia de actos y transacciones.

Los archivos presentan dificultades infraestructurales, en cuanto a los espacios para ubicar las estanterías, y hacinamiento de documentos, aspectos que inciden en la prestación de servicios de información.

Existe acumulación de documentos en las oficinas, sin regulaciones para su transferencia a los archivos, lo que puede facilitar la manipulación y eliminación de estos de forma inescrupulosa y la consecuente eliminación de evidencias documentales para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Las actividades claves de gestión documental tales como la clasificación (cuadros de clasificación) y valoración (tablas de plazos de retención) se realizan de forma empírica y sin indicaciones.

Carencia de personal especializado para el desarrollo de los procesos de gestión documental, estos mayoritariamente son ejecutados por las secretarías, las cuales no cuentan con la preparación necesaria para su ejecución.

Ante esta realidad, ¿qué pueden hacer los gobiernos cubanos que se enfrentan a la transformación digital para evitar “chocar con la misma piedra”?

Como cualquier propósito relacionado con la implementación de las TIC, el desarrollo exitoso de la gestión documental en escenarios de transformación digital requiere un conjunto de actividades que no son exclusivamente tecnológicas. En tal sentido, para la implantación de un sistema de gestión documental efectivo en las organizaciones es preciso un conjunto de procesos que son esenciales para la garantía de la creación y el mantenimiento de información de calidad, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Sin embargo, tres procesos de gestión documental tienen necesariamente que ser desarrollados aun antes de implantar cualquier sistema automatizado, ellos son:

1. La **clasificación de los documentos** y la información a través de la creación de un **cuadro de clasificación** que permita mantener la relación entre los documentos y las actividades que ellos registran.

2. La **valoración y disposición** de los documentos, con la elaboración de las **tablas de plazos de retención**.
3. La **identificación de metadatos** de gestión documental, datos que se necesitan para identificar, autenticar y contextualizar los documentos, así como las personas, los procesos y los sistemas que los crean, usan, manejan y mantienen.

Estos procesos de gestión documental tienen que, obligatoriamente, anteceder a la implantación de cualquier sistema automatizado de gestión documental, para que pueda contar con la función de capturar las evidencias de los actos y transacciones organizacionales que se generan de las aplicaciones informáticas, de forma tal que estas puedan ser clasificadas según las funciones y actividades que registran, así como controlar sus plazos de conservación y garantizar el acceso a los documentos. Sin estos procesos de gestión documental los gobiernos cubanos que se enfrentan a la transformación digital difícilmente podrán tomar decisiones, cumplir con el control interno y con los requerimientos del sistema de información del gobierno, entre otros aspectos, con la



certeza de contar con información que no ha sido manipulada.

ENTONCES, ¿POR DÓNDE COMENZAR?

Se necesita, como primer paso, trabajar en la elaboración de un cuadro de clasificación, pues la clasificación de los documentos permite

mantener enlazados a lo largo del tiempo los documentos con las funciones, las actividades y las tareas que ellos registran y de las cuales proporcionan evidencia.

Para crear dicho cuadro es preciso, en primer lugar, estudiar detenidamente todo el marco normativo que regula el funcionamiento del



Los recursos, estrategias y procedimientos son importantes para lograr sostenibilidad en los procesos de las organizaciones.

gobierno, con el propósito de identificar las funciones, las actividades, los documentos y las series documentales. Ello permitirá definir los niveles o clases del cuadro de clasificación:

- *Primer nivel:* representa las funciones o los procesos generales de la organización y son consideradas clases del cuadro de clasificación.
- *Segundo nivel:* representa las actividades que conforman las funciones o procesos generales y son consideradas subclases.
- *Tercer nivel:* representa los documentos o las series documentales que registran la información de las funciones y actividades.

El siguiente ejemplo² (ver completo en el anexo 7, “Ejemplo de cuadro de clasificación”), elaborado a partir de las funciones, actividades y tareas de los gobiernos municipales de La Habana, puede ayudar a ilustrar el planteamiento anterior:

² Este cuadro de clasificación es solo un ejemplo. En ningún caso podrá considerarse la herramienta definitiva de ningún gobierno. El cuadro de clasificación de cada organización tiene que ser el resultado de un profundo análisis del marco normativo y de las funciones, actividades y tareas concretas de cada organización.

1. Dirección general

- 1.1. Documentos constitutivos del gobierno
- 1.2. Planes de trabajo
- 1.3. Sesiones de la Asamblea
- 1.4. Correspondencia
- 1.5. Control interno

2. Gestión económico-financiera

- 2.1. Activos fijos tangibles
- 2.2. Pagos
- 2.3. Presupuestos
- 2.4. Control del trabajo por cuenta propia

3. Gestión de entidades subordinadas

- 3.1. Actas de la comisión de las entidades subordinadas
- 3.2. Actas de las reuniones metodológicas

4. Gestión del desarrollo constructivo

- 4.1. Subsidios
- 4.2. Planes

5. Gestión de atención a la población

- 5.1. Rendición de cuentas a la población
- 5.2. Rendición de cuentas al gobierno
- 5.3. Expedientes de casos

6. Gestión de la salud pública

- 6.1. Programas
- 6.2. Higienización ambiental

7. Gestión de la educación

7.1. Formación de profesores emergentes y generales integrales

7.2. Incidencias de las entidades educativas del territorio

8. Gestión de recursos humanos y cuadros

8.1. Nombramientos

8.2. Permisos

8.3. Cuadros

9 Gestión de defensa, seguridad y protección

9.1. Seguridad y protección

9.2. Defensa

9.3. Ejercicio bastión

Como se puede apreciar en el ejemplo anterior, el cuadro de clasificación adopta un sistema de codificación de carácter alfanumérico que facilita su consistencia. Así, el primer nivel, o clase, queda representado por una letra del alfabeto en mayúscula, siempre seguido por números, de forma tal que puedan adscribirse al primer nivel los niveles subsecuentes.

Esta necesidad de clasificar respetando la procedencia funcional de los documentos surge de la certeza de que la capacidad de los

documentos de proporcionar evidencia de las actividades y transacciones que ellos registran solo puede ser interpretable si se explicita todo el tiempo dicha relación. El no cumplimiento de este principio puede dar lugar al acceso a información descontextualizada, manipulada y falsa, pues de no contarse con el cuadro de clasificación no será posible corroborar de qué función, actividad o tarea en concreto el documento da cuenta.

OTRO PASO IMPORTANTE: LA VALORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

Todas las oficinas de todos los gobiernos acumulan documentos y también, en muchos casos, estos son eliminados indiscriminadamente, sin control alguno. Sin embargo, ello entraña notables riesgos pues la no preservación de las evidencias documentales impide tomar decisiones, rendir cuentas y ser transparentes de forma eficiente y responsable. Asimismo, estos procesos de eliminación descontrolados muchas veces enmascaran actitudes deliberadas para ocultar información de ilegalidades y malos manejos administrativos.

En consecuencia, se puede afirmar que **la valoración de los documentos es un proceso de gestión documental estrechamente vinculado con los riesgos organizacionales asociados a la**

eliminación indiscriminada y descontrolada de los documentos.

Es conocido por todos que los volúmenes documentales y de información son siempre crecientes y que afectan la capacidad de almacenamiento de cualquier organización, sean estos soportados en papel o electrónicos, por lo que muchas veces las organizaciones sucumben a la necesidad de eliminación con propósitos de optimización de sus espacios de conservación. Sin embargo, de acuerdo a los enormes riesgos que se corren cuando los documentos han desaparecido o no es posible acceder a ellos, el proceso de eliminación nunca debe realizarse descontroladamente. En consecuencia, la valoración es un proceso de gestión documental que se encarga de establecer plazos de tiempo para la permanencia, preservación o la eliminación controlada de los documentos en las organizaciones.

Ahora bien, en escenarios de transformación electrónica como los que viven en este momento los gobiernos cubanos, es preciso tener en cuenta que el proceso de valoración de los documentos debe iniciarse antes de la propia creación de estos, de forma tal que los sistemas automatizados de gestión documental sean capaces de controlar los plazos de retención y eliminación de forma automatizada. Es esta la

razón esencial de la necesidad de crear, junto con los cuadros de clasificación, las tablas de plazos de retención de los documentos.

Para la elaboración de una **tabla de plazos de retención** es preciso, previamente:

- Estudiar el marco normativo que regula el funcionamiento del gobierno.
- Identificar las necesidades de tiempos de permanencia de los documentos en las oficinas de acuerdo a las actividades que se realizan.
- Identificar las necesidades de permanencia de los documentos en las oficinas según las necesidades de auditorías de control interno y de rendición de cuentas.
- Tener en cuenta las necesidades de permanencia de los documentos en las oficinas para cumplir eficientemente los plazos de respuesta a los servicios a los ciudadanos.
- Identificación de los posibles riesgos de negocio que se pueden producir si los documentos no se preservan.

El análisis de estos aspectos permite identificar qué documentos, cuánto tiempo y bajo la responsabilidad de qué funcionario estarán los documentos en las oficinas o en los sistemas de gestión documental electrónicos.

EJEMPLO DE TABLA DE PLAZOS DE RETENCIÓN

Código del cuadro de clasificación	Serie documental	Tiempo de preservación		Tiempo en conservación en la organización
		Temporal	Permanente	
D.101.U05.	Plan de seguridad y protección física		X	5 años
D.110.	Plan de tiempo de guerra		X	5 años
D.115.U05.	Plan de reducción de desastres		X	5 años
J.141.	Plan de seguridad de informática		X	5 años
G.156.	Plan de propuestas de ubicación	X		1 año
G.157.	Plan de plazas	X		1 año
E.106.	Plan de salidas	X		1 año
C.123.	Nombramiento de los cuadros, funcionarios y trabajadores		X	5 años
D.112.	Juramento de las MTT	X		5 años
D.114.	Indicaciones para el ejercicio Bastión y Meteoro	X		1 año
D.117.				
A.132.	Código de ética de los trabajadores		X	5 años
C.124.	Código de ética de los cuadros del Estado	X		5 años
C.120.	Reglamento disciplinario interno		X	5 años
A.130.	Manual de control interno		X	5 años
A.131.	Manual de procedimientos		X	5 años
A.132.	Manual de organización		X	5 años
J.108.	Manual de gestión documental		X	5 años
D.118.	Convenio colectivo de trabajo		X	5 años
A.117.U01.	Informes del balance de áreas de resultados claves		X	5 años
C.103.E10	Contratos de trabajo de los cuadros, funcionarios y trabajadores de FCOM		X	5 años
C.103.E11				

El resultado del análisis de los aspectos mencionados será la tabla de plazos de retención de los documentos de la organización.³

Y LOS METADATOS, ¿QUÉ SON Y PARA QUÉ SIRVEN?

Meta... ¿qué?, nos preguntan muchas veces aquellos que escuchan el término por primera vez. Sin embargo, los metadatos se han vuelto cada vez más populares en la medida en que se desarrollan los sistemas automatizados, pues todos los procesos de gestión de documentos electrónicos se soportan en metadatos, incluyendo los que acabamos de explicar arriba.

La definición más clásica del término metadatos nos dice que estos son “datos sobre datos”, es decir, los metadatos constituyen información que nos permite:

- Describir el contexto, el contenido y la estructura de los documentos.
- Asociar los documentos (información no estructurada) a la información estructurada con la que trabajan los sistemas electrónicos.
- Entender lo que significan los datos y la información.
- Asegurar las cualidades de veracidad, confiabilidad, autenticidad, integridad y accesibilidad de los documentos.

Como se puede observar, los metadatos, a diferencia de los procesos de gestión documental explicados anteriormente, son exclusivos del ambiente digital y deben definirse con anterioridad a la implantación de cualquier sistema electrónico de gestión de los documentos. Por ello es preciso señalar que los metadatos no son exclusivos de la gestión documental, sino que son necesarios para la gestión de cualquier objeto digital.

El instrumento o herramienta donde cada gobierno define las características de los metadatos que va a utilizar se denomina *esquema de metadatos*. La norma ISO 23081 los define como el plan lógico que muestra las relaciones entre los distintos elementos del conjunto de

³ La tabla que se presenta en la página anterior es un breve ejemplo de dicha herramienta que incluye solo una pequeña parte de los documentos creados por cualquier organización. Sin embargo, todos los documentos generados por los gobiernos deberán ser incluidos en la tabla de plazos de retención para su correcta gestión. Este ejemplo, en ningún caso, podrá considerarse la herramienta definitiva de ningún gobierno en Cuba.

metadatos, normalmente mediante el establecimiento de reglas para su uso y gestión y, en específico, respecto a la semántica, la sintaxis y la obligatoriedad de los valores.

Esta norma dicta que, como mínimo, se deben establecer los siguientes elementos genéricos de metadatos:

- Metadatos de identificación
 - › Tipo de entidad
 - › Nivel de agrupación
 - › Identificador
- Metadatos de descripción
 - › Título
 - › Clasificación
 - › Resumen
 - › Lugar
 - › Jurisdicción
 - › Identificadores externos
- Metadatos de uso
 - › Entorno técnico
 - › Derechos
 - › Acceso
 - › Usuarios
 - › Idioma
 - › Integridad
 - › Plantilla o formulario del documento (para documentos)
- Metadatos de plan de eventos
 - › Fecha y hora del evento
 - › Tipo de evento
 - › Descripción del evento
 - › Relación del evento
 - › Desencadenante del evento
- Metadatos de historial de eventos
 - › Identificador del evento
 - › Fecha/hora del evento
 - › Tipo de evento
 - › Descripción del evento
- Metadatos de relación
 - › Identificador de entidad relacionada
 - › Tipo de relación
 - › Fecha de la relación

Como se puede observar, establecer un esquema de metadatos para gestionar los documentos administrativos en sistemas electrónicos no es sencillo y debe realizarlo un personal especializado. Sin embargo, podría trabajarse de conjunto para establecer un esquema genérico de metadatos para toda la administración pública cubana, como de hecho lo han realizado muchos países.

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO

Comunicación y comunicación estratégica... ¿cuál es la diferencia?

Cuando se habla de comunicación todos tienen una opinión... no así cuando se habla de

nanotecnología, por ejemplo. ¿Y por qué será? Porque todos creemos conocer de qué se trata algo tan importante para nuestras vidas. Comunicarnos constituye una actividad fundamental en nuestra cotidianidad: es a través del lenguaje que nos relacionamos socialmente, hacemos circular conocimiento, nos expresamos y otras personas se expresan. La comunicación es un proceso del que se valen todas las personas, mediadas por su contexto, la edad, el grupo social al cual pertenecen, la historia de vida, entre otros factores. Pero la comunicación estratégica va más allá, desde el momento en que pretende planear, a corto, mediano y largo plazos, acciones de comunicación que puedan acelerar o lograr con más eficiencia los resultados previstos. Bien articulada y utilizada tiende puentes y aporta soluciones; fortalece consensos e involucra de manera activa a los públicos internos y externos a una organización en la consecución de determinadas metas.

Que no prestemos atención a la gestión comunicativa no significa que no estemos haciéndola. Lo que puede ser peor: podríamos estar alimentando un resultado que no cumple nuestro objetivo, que no expresa lo que somos o hacemos. Si revisamos la literatura sobre el tema, nos ofrece muchas definiciones y metodologías de aplicación. Pero, más que presentar un análisis de lo que otros autores

han dicho, ofrecemos aquí algunas pistas para aplicar herramientas de gestión que son útiles para echar a andar estos procesos en nuestras organizaciones de gobierno.

La comunicación en las organizaciones...

NO ES:

- Tener “la estrategia hecha”.
- Una persona “de buena apariencia” que constituye la cara de la organización.
- Un conjunto de acciones de relacionamiento social que ocurren por la voluntad de una persona con “dotes para la comunicación”.
- Un proceso natural que no necesita “planificación, presupuesto o atención en las reuniones de la alta dirección”.
- Una “tarjeta de felicitación” en las fechas señaladas o el mural al día.
- Magia.
- Aquello a lo cual culpar cuando “las cosas no salen como se esperaba”.

SÍ ES:

- Una actividad con alta profesionalización que gestiona los recursos intangibles de una organización.
- Un subsistema de la organización que requiere gestión directiva y planificación de la actividad.
- Un proceso de construcción simbólica grupal que interviene en el clima y la

acción colectiva para cumplir con el objeto social y para el “buen vivir” en el entorno laboral.

- Un proceso de socialización, enculturación, que genera aprendizajes.

¿Cómo hacer? Algunas pistas para entender la comunicación en las organizaciones y a sus profesionales

La comunicación en las organizaciones es un proceso constante de toma de decisiones basadas en una cercanía con el liderazgo organizacional, una interpretación de la misión y la visión (con énfasis en la visión), el conocimiento de la profesión, del ecosistema comunicativo en el cual se desempeña la institución y sus miembros, y los recursos con que cuenta.

Gestionar la comunicación implica planificarla de forma estratégica, organizar el proceso atendiendo a los roles y responsabilidades de los actores implicados, coordinar el proceso de toma de decisiones en relación con las acciones comunicativas que se planifiquen y evaluar sistemáticamente la calidad de la marcha del proceso comunicativo.

En organizaciones de la administración pública municipales, la gestión de la comunicación

debería ser una comunicación para el desarrollo; en tanto acompaña a la estrategia de desarrollo local, transversaliza los procesos de planificación de la estrategia de desarrollo, la puesta en común, la implementación y la evaluación de los impactos y las transformaciones económicas, políticas y sociales que persigue. Los procesos comunicativos se caracterizan por ser:

- **Dialógico-participativos.** En tanto buscan apoyar la interacción de las personas que integran el proyecto, las organizaciones, los actores claves para el proyecto y la comunidad para poner en común objetivos, metas, expectativas, etc.; así como fomentar procesos participativos de planeación, ejecución y control del proyecto y de la propia estrategia de comunicación.
- **Sensibilizadora.** Puesto que las acciones planificadas buscan comprometer a todos los actores alrededor de un proyecto en común, una comunidad, una organización.
- **Educomunicativa.** Cada acción o proceso de intervención busca dejar una huella formativa en las personas que participan de ella; por eso es importante que los instrumentos de gestión que se utilicen también persigan la capacitación para el uso de la información, el conocimiento, las tecnologías o las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos colectivos de desarrollo.

- **La comunicación para las alianzas sociales.** Una comunicación que busca conectar actores, instituciones, proyectos territoriales: todas las personas que puedan no solo ayudar a conseguir los resultados esperados, sino también a compartir las experiencias y los beneficios.

¿Cómo podríamos hacer más efectivo el trabajo de un comunicador en la organización?

- Lo hacemos parte.
- Lo entrenamos.
- Lo mantenemos cercano a la máxima dirección.
- Incluimos en el sistema organizacional la comunicación como un proceso clave.
- Permitimos que piense la misión organizacional en clave comunicativa.
- Explotamos el recurso tiempo dentro de la gestión comunicativa.
- Construimos una sólida gestión de la información y le damos acceso: no se comunica lo que se desconoce o, lo que es peor, se construyen —“con entusiasmo”— mensajes paralelos a la gestión organizacional.
- Entendemos la relación articulada: información-comunicación-tecnología.

Por eso, la persona que trabaja en la gestión de la comunicación:

- Siempre está diagnosticando.
- Siempre está planeando.
- Siempre está evaluando.
- Aprende a manejar las contingencias como una zona muy importante de su gestión cotidiana.
- Necesita conocer los procesos a través de los cuales se construyen las subjetividades colectivas.
- Requiere tiempo para formarse en los escenarios en los que se desempeña.
- Sus recursos más importantes: *la información, su capital cultural acumulado, el capital simbólico de la organización, el clima laboral, el tiempo.*



Componentes del proceso comunicativo.

COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

Momentos	Indicadores	Insumos
Diagnóstico	Públicos/ canales	Definición de los públicos con los cuales se debe establecer la relación, sus niveles de relación con la organización y sus diferentes expectativas. Evaluación de los canales y soportes de la comunicación.
	Prácticas comunicativas organizacionales y del entorno	Conocimiento y evaluación del estado de las relaciones comunicativas, las prácticas y su impacto en la planeación.
	Necesidades de información y comunicación	Conocimiento sobre las soluciones que los públicos atribuyen a una comunicación efectiva; lo que esperan obtener de la relación comunicativa; la información que necesitan para establecer la interacción comunicativa.
Planificación	Públicos	Mapa definido de públicos por sus niveles de interacción y los objetivos que la gestión debe conseguir con estos actores.
	Necesidades comunicativas	Objetivos estratégicos que solucionan las necesidades de comunicación detectadas.
	Instrumentos de gestión	Proyección estratégica: la estrategia comunicativa que interpreta los objetivos definidos por las necesidades comunicativas de los diferentes públicos y evalúa los recursos para su implementación.
Implementación	Públicos/objetivos	Define los objetivos operativos con cada público en función de los objetivos estratégicos y los horizontes temporales definidos por el alcance de la visión estratégica de la organización.
	Instrumentos operativos	Estrategia de mensaje, estrategia de medios, plan de acciones para la implementación.
Seguimiento y control	Impactos de las acciones de implementación	Sistema informativo y de conocimiento sobre el impacto de la implementación de las acciones.
		Corrección del horizonte de las acciones estratégicas.
		Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Existen muchas propuestas de diseño de estrategia y planes de comunicación. Podemos revisar la literatura especializada y elegir aquella que consideramos más adecuada para nuestra situación. Sin embargo, todas coinciden en aportar determinados elementos o instrumentos de la gestión que son necesarios y efectivos para su planificación profesional.

Algunos instrumentos útiles en la gestión de comunicación:

La política de comunicación. Esta interpreta el marco regulatorio que existe en cuanto a la actividad comunicativa, o que le concierne en algunos de sus componentes, y lo adapta a la naturaleza e identidad de la organización y su objeto social. En una organización de la administración pública, la política conceptualiza el tipo de comunicación que se debe utilizar, el carácter de la relación con la ciudadanía, de los mensajes y los actores que están involucrados en el proceso comunicativo. Cuando hablamos de marco regulatorio no solo nos referimos a leyes de comunicación, sino también a otras normativas que condicionan la actividad porque regulan a la organización, a sus actores, la información que se maneja, etc. Una política comunicativa tiene una estrecha relación con la de información, puesto que la segunda define el contenido de los mensajes.

Una estrategia de comunicación. El documento que resulta del proceso de planeación no es la estrategia. Esta, en realidad, no tiene que ser un informe de muchas páginas y poca aplicabilidad. La estrategia es la visión comunicativa que nuestra organización y sus miembros se tracen; y las tácticas que seguirán para conseguirlo. Cuando nos preparamos para diseñar una estrategia podemos hacernos unas simples preguntas:

¿Qué? Explica nuestra situación de partida, los problemas o retos que tenemos y cómo la comunicación puede ayudarnos a solucionarlos; los cambios necesarios. El análisis nos debe guiar a los objetivos, que deben ser medibles y realistas. No podemos proponernos cambios que en verdad la comunicación no puede conseguir por sí misma. Recordemos que cuando trabajamos con instrumentos de comunicación movemos la subjetividad: “pero la mente no mueve montañas si no tenemos la retroexcavadora”. Es decir, un ejercicio de análisis de los problemas debe tener siempre una segunda mirada que filtre aquello que puede ser realmente resuelto con una estrategia de comunicación.

¿Con quién? Es importante saber quiénes nos acompañan en el proceso; los medios y las personas con las cuales realmente contamos para

conseguir los objetivos. Por eso, hacer solos nuestra estrategia en el buró no dará mejores resultados que involucrar a las personas que son parte del problema para, de conjunto, encontrar la solución. El análisis en colectivo y la definición de los objetivos no solo nos darán una visión más clara y efectiva del camino que se debe seguir, sino que también compromete a las personas y organizaciones con su implementación.

¿Con qué? Seamos realistas con respecto a los recursos que tenemos y también pensemos fuera de la caja: es el momento de hacer alianzas con proyectos y personas en el territorio, cuyos recursos pueden ayudarnos con nuestra estrategia.

¿Para quién? El mapa de actores a los cuales pretendemos alcanzar debe ser muy preciso. Este es el momento de caracterizarlos bien y evitar lugares comunes como la población, la ciudadanía, todo el mundo o, en último caso, hombres y mujeres del territorio. Esto no nos dice nada en términos de planear los mensajes. En última instancia, nos obliga a hacer más acciones con la esperanza de llegar a “todo el mundo”.

Mensaje. El mensaje implica no solo qué queremos decir, sino cómo y por qué vías lo

vamos a decir. Por eso es tan importante haber realizado una planificación efectiva hasta el momento, porque no será efectiva la imagen que elijamos, el texto o la web que diseñemos si no tenemos claridad de cuáles medios consumen nuestros interlocutores y cómo prefieren que les hagamos llegar nuestra información. Una vez más pensemos fuera de la caja: a veces nos resistimos a llevar a lenguajes más juveniles mensajes que, por su contenido político o la importancia social, nos parecen demasiado serios. Llevarlos a formas de expresión típicas, por ejemplo, de los medios digitales o audiovisuales, no les resta importancia, si no que nos permite actualizar nuestro discurso y conseguir mayor implicación de la comunidad.

Para que un mensaje llegue con efectividad a sus destinatarios finales debe cumplir con los siguientes *requisitos*:

- Definir con certeza el objetivo, finalidad o propósito del mensaje.

Se debe tener en cuenta el ¿para qué?... escribimos este artículo... hacemos esta nota a nuestro presidente o presidenta... pedimos un tiempo para hablar en la reunión de la organización de base... ponemos un anuncio en una valla a la entrada de la cooperativa..., por solo mostrar algunos ejemplos. Por ello debemos buscar la

idea clave o la más importante del mensaje, eso nos asegurará una buena comunicación.

- Mostrar claridad en su contenido.

Es necesario que expresemos nuestro mensaje (ya sea oral o escrito) cumpliendo con las reglas gramaticales, usando frases cortas y sencillas. No debemos agrupar muchas ideas en un mismo mensaje, pues corremos el riesgo de atropellar el discurso y producir confusión en el público destinatario.

Por ello, debemos prestar atención al cumplimiento de las reglas específicas para cada uno de los lenguajes. En el caso del *discurso oral* es importante que tengamos en cuenta que durante la conversación con otras personas producimos *cambios en el tono de voz* que acompañamos, generalmente, de movimientos, gestos y adopción de diferentes posturas. Debemos articular de manera correcta cada palabra, y las ideas que queremos transmitir deben llegar con claridad a la otra persona. Estos son elementos característicos de esta forma de comunicación que brinda mucha información captada por la persona interlocutora.

En el *mensaje escrito* deben estar presentes las palabras o frases que sean comprensibles por el público al que está dirigido. No utilicemos frases *rebuscadas* para embellecer el mensaje

o *hacerlo más profundo y crítico* porque puede convertirse en una barrera de comunicación. Seleccionemos lo más importante pues, en muchas ocasiones, *tenemos poco tiempo para decir y poco espacio para escribir*.

Para definir mejor nuestro mensaje pudieran hacerse preguntas que sirvan de guía: ¿Cuál es la idea central del mensaje? ¿Qué voy a decir y para qué? ¿A qué público está dirigido?

- Conocer al interlocutor o interlocutora.

Es muy importante que formulemos mensajes a partir de la vida, las experiencias, vivencias y necesidades de las personas con las que interactuamos. Conocer sus valores, la resistencia que ofrecen a los cambios propios de la vida, los estereotipos que portan, heredados de la cultura en la que han convivido, y la manera de pensar y de ver el mundo. Es vital para estar *en sintonía con los códigos comunicativos propios de cada público*.

Nuestros interlocutores esperan mensajes donde se expresen sus aspiraciones, preocupaciones o puntos de vista.

- Tener presente los códigos culturales.

Cada país, comunidad, barrio, grupos de edades, personas con diversas profesiones u oficios,

tienen códigos comunes para comunicarse. Es tarea de los que gestionan la comunicación tenerlos en cuenta. Los mensajes deben responder a la cultura propia de cada lugar y de la gente que habita allí. Si logramos transmitir con emoción y sentido en los mensajes la cultura de la gente, además de revitalizar “la vida” de los públicos, revalorizamos su identidad. Las personas necesitan ver reflejadas en los mensajes sus valores, historias, ideologías, señas, jergas populares y otros tantos aspectos identitarios.

- Conocer y emplear otros lenguajes en los mensajes.

Existen diferentes lenguajes para comunicarnos. En las líneas anteriores se hizo alusión al oral y al escrito. También existen otros, como la gestualidad, el lenguaje gráfico o visual que se utilizan en los textos promocionales y de publicidad, o en las historietas infantiles. Asimismo, la música tiene su lenguaje propio y se utiliza en diferentes momentos para comunicar ideas, emociones o sentimientos.

¿Cómo? El cómo lo haremos define las tácticas y acciones que debemos seguir, los planes, cronogramas, responsables. Todo aquello que podamos seguir, a lo que podamos medir su cumplimiento y corregir su rumbo por el camino.

Impactos. Son aquellos cambios que nos propusimos en el inicio. Para evaluarlos debemos haber seguido la ruta de la estrategia, y debemos pensar en instrumentos con indicadores cuantitativos y cualitativos. Una buena manera de no hacer esto al final es definir los indicadores cuando hagamos el ejercicio de los objetivos.

Esta ruta estratégica se hace mejor si estamos más acompañados. Por ejemplo, pensemos en la definición del *¿qué?* El diagnóstico no tiene por qué ser un proceso largo y solitario, cargado de cuestionarios. Los talleres, las tormentas de ideas o los grupos de discusión son una excelente herramienta de investigación que implica a diferentes grupos sociales y que, bien planificada, nos aporta una gran cantidad de información para analizar el contexto, los escenarios en los cuales debemos intervenir y las necesidades de información y comunicación de nuestros públicos. Es cierto que implican un esfuerzo organizativo y que las sesiones deben ser bien planificadas en función de los objetivos e indicadores que estamos evaluando, pero, una vez terminados, demuestran su eficacia en el diseño de estrategias participativas.

En la página siguiente se propone un grupo de acciones que contribuyen a un buen ejercicio de comunicación desde las instituciones de gobierno local.

Gestión interna

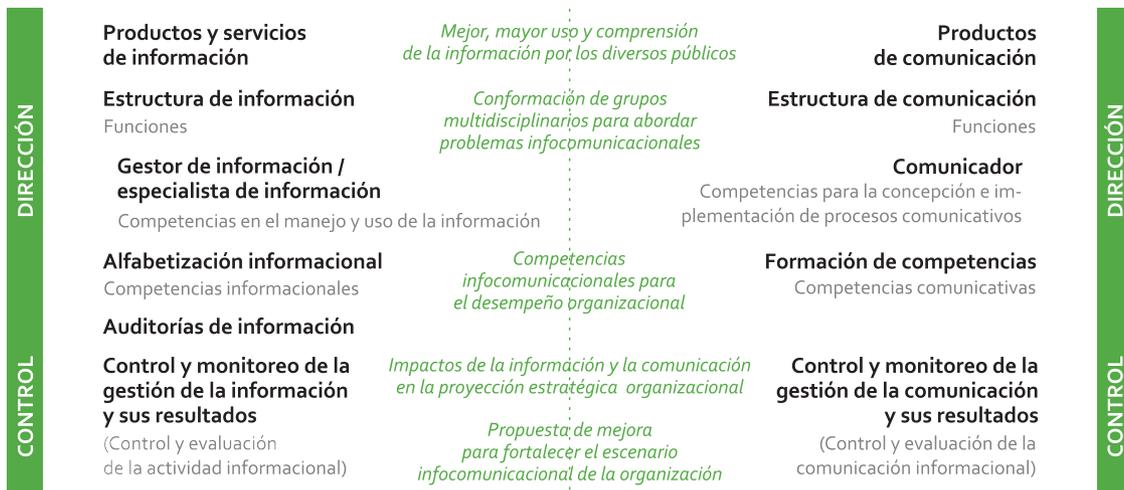
- Participar en las comisiones territoriales sobre desarrollo local, recreación, medioambiente, viabilidad y tránsito, y en cuantas comisiones se creen para el estudio y la atención a necesidades sociales.
- Generar espacios de mediación y concertación.
- Promover, entre el público interno, una cultura organizacional basada en la eficiencia, el compromiso, el sentido de identidad con el territorio.
- Fomentar la cultura organizacional basada en la socialización de conocimientos y el diálogo de saberes.
- Promover espacios de capacitación sobre los temas de comunicación e información.
- Articular todas las fuentes de conocimiento e innovación en el territorio.
- Coordinar el procesamiento, análisis, socialización y uso público de la información sobre la gestión de gobierno.
- Apoyar el diseño y desarrollo de las soluciones tecnológicas más adecuadas para la gestión de gobierno.
- Establecer los flujos de información y comunicación más efectivos.
- Elaborar productos de comunicación e información propios.
- Establecer sistemas de gestión que permitan una relación más efectiva con el ciudadano.
- Aprovechar los medios y otras plataformas para estar en contacto permanente con la ciudadanía.
- Formar capacidades comunicativas.

Gestión externa

- Establecer acuerdos de colaboración y otros instrumentos.
 - Atención a estructuras a otros niveles.
 - Atender las relaciones de la institución con los medios de comunicación y periodistas especializados.
 - Crear espacios de socialización de aprendizajes.
 - Apoyar la traducción de las lecciones aprendidas al lenguaje ciudadano.
 - Implementar sistemas de gestión del conocimiento que articulen a las unidades de conocimiento del territorio.
 - Fortalecer el papel de bibliotecas públicas y otras unidades.
 - Evaluar de manera sistemática la efectividad de los servicios a la ciudadanía.
 - Monitorear el estado de opinión sobre los servicios al ciudadano.
 - Crear canales, productos y plataformas para el debate público con la ciudadanía y otros públicos externos, y para garantizar su acceso a información oportuna, transparente y de calidad sobre la gestión de gobierno.
 - Promover políticas efectivas de equidad.
 - Promover una ciudadanía crítica.
-

ORGANIZACIÓN (ambiente externo e interno o macro y microentorno)





Beneficios organizacionales de la relación de los componentes de la gestión de la Información y de la gestión de la Comunicación.

Algunas cuestiones que no debemos olvidar cuando de gestión de comunicación se trata

Debemos tener una estructura de comunicación que se responsabilice de la gestión. Para hacer este proceso sostenible no debemos solo utilizar las ayudas para diseñar y actualizar la estrategia. Esta estructura puede nutrirse de las organizaciones que componen la administración pública y así hacerse más fuerte y utilizar los recursos y el conocimiento de cada área. Por ejemplo, la Universidad de La Habana utilizaba, desde la creación de su Dirección de Comunicación,

una red de colaboraciones que se denominaba Movimiento de Representantes de Comunicación. Este movimiento llegaba a todas las facultades y centros de investigación y consiguió, en muchos casos, solucionar las barreras informativas y de comunicación que existían en una organización compuesta por varios centros y con una variedad de actores internos que complejizaba las relaciones comunicativas. Los representantes tenían una frecuencia de reunión mensual y utilizaban los encuentros para capacitarse, planear acciones de comunicación y evaluar sus impactos. El resto del tiempo funcionaba vía correo y por teléfono.

Debemos fortalecer nuestra gestión con los instrumentos adecuados: la política de comunicación (marco regulatorio), estrategias y planes de comunicación, y hacerlo siguiendo una visión cíclica de los procesos. Esto nos permitirá saber hacia dónde vamos y cómo vamos en la ruta a conseguirlo.

Nuestra comunicación no consigue nada si no está articulada a los proyectos y estrategias de desarrollo territorial. El ciclo de gestión no se da para “aparecer en los medios”; este no es el fin, es un recurso más. La gestión cumple su rol cuando acompaña a los procesos de gobierno.

La comunicación es un escenario de producción de la política y acontece en el contexto de situaciones sociales cada vez más complejas. Por ejemplo, si la Asamblea se propone diseñar una política determinada, resultaría válido introducirla como un proceso comunicativo público desde su inicio, evitando así reacciones adversas o resultados de algún error en su diseño cuando su calendario de aprobación legal esté en marcha. La política debe concebirse con los ciudadanos a partir de preguntas y presentarse íntegramente en el sitio web de la Asamblea. Se construirán mensajes en distintas plataformas para resaltar sus aspectos fundamentales. Se les pedirá a

múltiples actores sociales que la sometan a discusión en sus entornos de desempeño y en sitios de redes sociales. Dichas aportaciones de los sujetos sociales son fundamentales para corregir posibles errores en el diseño, acotar sus resultados a las necesidades de los ciudadanos y validar su utilidad a partir de la evidencia en reportes y espacios públicos de la intervención de los ciudadanos en su proceso de concepción, desarrollo y aprobación. Este proceso suele ser complejo, pero resulta una fortaleza para la política que se va a implementar.

Pensemos en estas dos ideas claves:

- Si no participamos en los modos de discutir o solucionar las problemáticas que aquejan a la sociedad, esta encontrará maneras de resolverlas sin las instancias de gobierno, no siempre garantizando una lógica inclusiva y de beneficio mayoritario.
- Si hacemos preguntas antes de actuar, evitamos tener que dar respuestas después, para justificar el modo en el que actuamos. El principio de escuchar a los ciudadanos no se tiene que remitir solamente a atender sus problemas particulares, si no a preguntarles sobre cómo resolver problemas comunes antes de que se incrementen.

EL GOBIERNO DIGITAL COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN

Como hemos visto, el gobierno digital es un sistema informacional que se apoya en un conjunto de sistemas específicos de información y comunicación. En el centro de su actividad se encuentran los datos, la información, la comunicación y el conocimiento (sobre iniciativas, proyectos, demandas, estrategias, entre otros), los cuales, de forma interrelacionada, pueden ser manejados con la ayuda de procedimientos previamente establecidos (manuales y/o

automatizados) y elementos técnicos (digitales y, algunas veces, no digitales), para facilitar su elaboración, evaluación, almacenamiento, recuperación, uso y distribución en todos los niveles jerárquicos, organizacionales y territoriales.

Debe concebir un conjunto de flujos de información apoyados en flujos de trabajo, destinadas a articular los procesos y solucionar problemas informativos y comunicativos a cualquier escala. Las fases del gobierno digital, como quiera que se les nombre, están orientadas a



Conectar e integrar personas, procesos y soluciones es también una de las formas de construir gobernabilidad digital.

visibilizar la gestión de gobierno, contribuir a la solución de problemas del propio gobierno y la ciudadanía, así como a crear nuevos productos y servicios con distintos propósitos. En tal sentido, se deben implementar de forma escalable, dirigidas a distintos alcances y, preferiblemente, en el siguiente orden:

- **e-administración:** para el mejoramiento de los procesos operacionales internos, enfrentando los problemas que generan altos costos y producen ineficiencia y poca efectividad. Se debe garantizar la creación de nuevos procesos documentales e informacionales interconectados, articulados con sistemas de apoyo y control a las decisiones, que garanticen la disponibilidad de datos e información sobre las necesidades sociales del territorio y la transparencia de la gestión gubernamental. En este caso, los sistemas de información y comunicación respaldan las funciones de gestión y administran los flujos de información y comunicación para apoyar las funciones organizacionales en el momento oportuno, con la máxima eficacia y eficiencia, y superando obstáculos diversos relacionados con aspectos organizativos, económicos, sociales, técnicos o humanos. También, deben garantizar la interacción estratégica con dependencias, personas u organizaciones externas a la

entidad que se beneficien de la información resultante de los procesos y actividades en las que intervienen, y ayuden a trazar estrategias y políticas puntuales. Para lograrlo, cada proceso debe ser analizado y revisado, mejorado o rediseñado, a fin de aprovechar la tecnología disponible y un procesamiento óptimo de la información. Algunas soluciones pueden apoyarse en sistemas que permitan el registro electrónico de documentos (con herramientas documentales, como cuadros de clasificación, apoyadas en sistemas de gestión de contenidos), la gestión electrónica de flujos de trabajo, el uso de canales y puntos de acceso únicos a la información confiable y actualizada, con control de la identificación y autenticación de los participantes, y notificaciones electrónicas. Es recomendable disponer de centros de datos locales con herramientas analíticas para medir la gestión de recursos y el desempeño por indicadores. Ejemplo: Sistema de Gestión del Delegado, en la provincia de Granma.

- **e-servicios:** para la entrega de mejores servicios a los ciudadanos, como trámites interactivos donde medien documentos, datos e información, y la gestión de demandas e iniciativas puntuales. Ejemplos: portales interactivos que brinden formularios, con-

sultas en línea, transacciones y otras informaciones complementarias, con temas de alta demanda e interés social como Servicios Comunales, Planificación Física, Bufetes Colectivos, Trabajo y Seguridad Social, Educación, Salud Pública. También, sería posible implementar Infocentros comunitarios que desarrollen un conjunto de iniciativas y acciones para mejorar los servicios de información a la comunidad, ofrecer alfa-

betización digital, incrementar la conectividad y ampliar el acceso a Internet, apoyando y promoviendo el uso intensivo de las TIC en aquellas personas o instituciones que no disponen de acceso a Internet. Esto requiere una articulación con los sistemas institucionales o sectoriales encargados de estos trámites o de dar respuesta a las múltiples y diversas demandas de la población. Ejemplo: servicios en línea del Portal del



La gestión de la participación digital debe pensarse como una modalidad integrada a la estrategia de gobierno.

Ciudadano en Pinar del Río (<http://www.redpinar.gob.cu>) y del Portal del Ciudadano espirituario (<http://www.espirituano.gob.cu/es/servicios-linea>).

- **e-participación:** para estimular la participación de los ciudadanos, con la ayuda de las TIC, en los procesos interactivos de toma de decisiones y rendición de cuentas, así como en iniciativas de innovación y desarrollo local. En este caso, se deben considerar sistemas de información que capturen y procesen esta participación, monitoreen el impacto y permitan visibilizar estadísticas analíticas y buenas prácticas. Ejemplos: Portal del Ciudadano en Mayabeque (<http://www.mayaweb.gob.cu/es/opiniones>) y Portal del Ciudadano de Holguín (<http://www.holguin.gob.cu/es/servicios-generales>).

Para proyectar los sistemas de información necesarios de acuerdo a alcances y objetivos puntuales, se deben considerar elementos como los siguientes:

- Evaluar la capacidad de comunicación y de procesamiento disponible
- Determinar cómo lograr la digitalización de la información con recursos propios.
- Otorgar una visión estratégica al uso de las TIC, con orientación a los servicios públicos,

que apoye la cooperación y la participación a distintos niveles, considerando la relevancia y calidad de los datos y la información, utilidad y satisfacción de necesidades de los usuarios, accesibilidad y seguridad, intención y facilidad de uso percibida.

- Garantizar la disponibilidad de la información pública, así como proyectar todo tipo de apoyo y asistencia que se requiera. Incluir, desde los requerimientos iniciales del sistema, la transparencia de la información, disponibilidad de datos y de evidencias documentales, así como la interacción en línea entre las personas.
- Determinar cómo se colecta, organiza y almacena la información; quiénes participan en estos procesos, qué competencias tienen y qué herramientas y técnicas utilizan. Si están identificadas las fuentes principales de información, los criterios para validar la calidad de la información que se recibe y produce, las prácticas de trabajo y las principales limitaciones existentes.
- Incluir funcionalidades para la entrega de información y servicios en línea a través de plataformas web. Considerar el mensaje que se va a comunicar, la calidad de los contenidos, requerimientos y limitaciones tecnológicas, normativas o de otro tipo; también elementos de creatividad, diseño, interacción, de uso y accesibilidad, que

- enriquezcan una arquitectura de información y una gestión de contenidos efectiva para el sistema, partiendo de una adecuada estructuración de los datos y de la información. Garantizar la presencia de una relación activa entre ciudadanos y entidades del gobierno, así como también con empresarios y otras organizaciones públicas. En el caso de la relación con las empresas y otras instituciones, deben crearse puntos únicos de entrada, reducir procesos redundantes y facilitar la información, así como entregar todo documento de obligada presentación ante la administración pública.
- Respaldo los procesos internos y las necesidades de los trabajadores de gobierno, considerando procedimientos administrativos necesarios para facilitar la gestión documental, la eficiencia y eficacia de las actividades de gestión interna y pública, y la participación ciudadana.
 - Disponer de capacidades para el registro y validación de datos, de información y de conocimiento.
 - Delimitar el equipo de trabajo (con participación interna y externa, según roles requeridos) para el desarrollo del sistema, la posterior gestión de contenidos y los procedimientos de publicación, aprobación y control de calidad. Si se utiliza personal externo, se debe capacitar al personal interno de respaldo disponible y documentar todo lo necesario para garantizar futuros cambios y personalizaciones, sin comprometer la sostenibilidad del sistema.
 - Preparar al personal que trabaja en las entidades de gobierno, en los fundamentos de la gestión de contenidos, tanto en los sistemas de gestión internos disponibles, como en las redes sociales.
 - Interconectar sistemas disponibles, con asesoramiento técnico.

EXPERIENCIAS

#Redpinar Del código a la organización

El proyecto del Portal de Pinar del Río es hoy una experiencia de referencia nacional, con múltiples reconocimientos internacionales. Comenzó con la voluntad del gobierno provincial de llevar a cabo este resultado después de varios intentos anteriores. La empresa DES-FOT inició un proceso de diseño donde estableció consultas a la ciudadanía sobre temas de identidad y nombre, y creó una estructura de información y *software* que en la actualidad es la base de todos los portales provinciales del país, con lo que se garantiza la reutilización y adaptación segura del código, aunque vuelve a centralizar los procesos.



El portal de Pinar del Río es uno de los referentes fundamentales en el programa de gobierno digital del país.



Desde esta etapa de diseño de *software*, poco a poco, la experiencia comenzó a demandar la organización de recursos humanos y de políticas de articulación de las instituciones para sostener el sitio, lo que ha llevado a una gradual transformación de las estructuras de gobierno respecto a su encargo público y deber social. Esto fue posible, además, gracias a un apoyo constante del gobierno provincial en la figura de un vicepresidente encargado.

Entre otros múltiples aprendizajes, la experiencia Pinar del Río no solo ha legado un *software* reutilizable por otras instancias del país, sino también la enseñanza de la necesidad de generar un cambio en el sistema de trabajo de los gobiernos que acompañe el proceso de creación de una gobernabilidad digital.



5

DESARROLLAR

¿QUÉ SON LAS PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS PARA UN GOBIERNO DIGITAL?

Las plataformas tecnológicas para gobiernos digitales se componen de una infraestructura de *software* y *hardware*, para ofrecer servicios y productos a partir del uso de datos e información. Son un componente dentro del marco de un sistema de información y comunicación. Dependen tanto de las redes de conectividad física, como de las redes sociales que se establecen para la sostenibilidad de su funcionamiento.

Asimismo, son facilitadoras de los procesos y permiten la automatización o digitalización de estos. A su vez, en su desarrollo y uso, pueden acontecer transformaciones en las prácticas de quienes las utilizan. En última instancia, se trata de que datos, información y documentos fluyan de forma coherente y articulada.

Las plataformas no son el fin en sí mismo de un gobierno digital. En su desarrollo y gestión acontece el cambio social y cultural necesario para generar un gobierno más eficiente, participativo y sostenible, en tanto se articule su uso con otros procesos de organización de la gobernabilidad.

Las plataformas permiten:

- Digitalizar, automatizar y contribuir a la eficacia de procesos.
- Generar espacios ubicuos y asincrónicos de interrelación de esos procesos y acceso a documentos.
- Interactuar con la ciudadanía y compartir información con ella.
- Planificar y gestionar soluciones de innovación a partir de la visualización integral de las necesidades.

Para implementar plataformas resulta fundamental:

- Conectar e integrar digitalmente las instancias de la administración estatal y el gobierno.
- Establecer las condiciones de capacitación y diagnóstico que permitan acompañar y diseñar su implementación.
- Haber construido un sistema de información que permita una adecuada gestión de información y comunicación y de la documentación. Este implica una política de acceso a la información por distintos niveles, y unos procedimientos de gestión organizados por un equipo de trabajo.

Construir, por ende, procesos eficaces de trabajo.

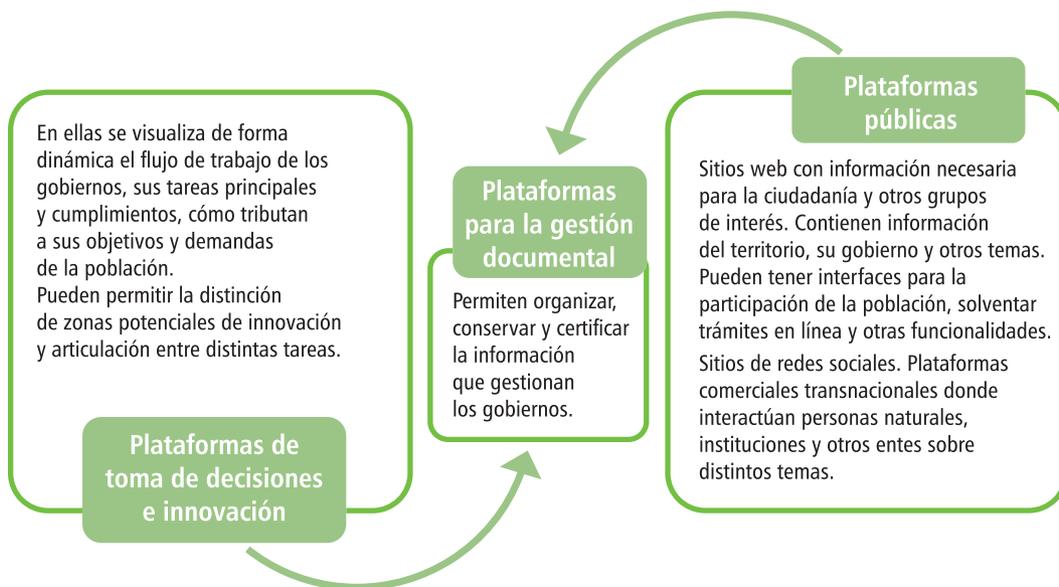
¿CÓMO DEBEN SER ESTAS PLATAFORMAS?

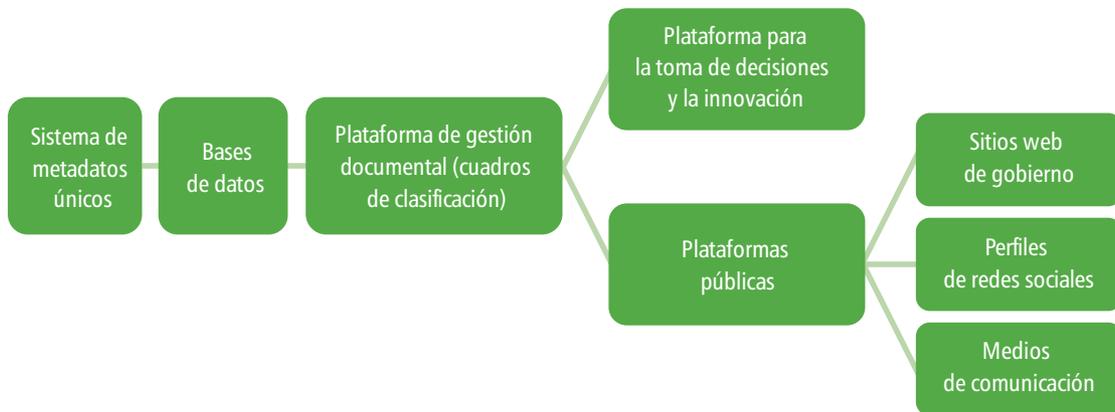
Deben ser seguras, de fácil acceso y uso, veraces e interactivas. Integrales y organizadas en cuanto a su información, abiertas y escalables (su código debe ser editable de forma segura y con posibilidades de mejoramiento) en cuanto a su *software*. Deben ser interoperables con otros sistemas locales, nacionales y provinciales para que los datos y procesos se puedan conectar entre sí (por ejemplo: trámites, reportes de trabajo, etc.).

¿QUÉ TIPO DE PLATAFORMAS PROPONEMOS DESARROLLAR?

En el esquema posible de plataformas mostrado a continuación, se pueden visualizar los flujos de trabajo de una institución de gobernanación local.

Estas plataformas deben ser interoperables entre sí en función de un esquema único de metadatos organizado en bases de datos (ver apartado de gestión documental, cap. 4); es decir, deben ser capaces de compartir la





Esquema modelo de relacionamiento de datos y plataformas aplicable a un municipio cubano.

¿Cómo tributan estas plataformas a un proceso de gobierno?

Por ejemplo, un proceso como la gestión de la Atención de la Población emite un grupo de documentos e informes. Un delegado puede subir su documentación al sistema y esta queda debidamente clasificada en la plataforma de gestión documental. La información que contiene tributa a una plataforma de toma de decisiones para que los actores de gobierno puedan planificar y ejecutar soluciones y chequear su cumplimiento. Al analizar los datos de esta gestión pueden proyectarse acciones de prevención o transformación

del problema de base que acompaña la demanda, o soluciones de innovación a partir de alianzas con los distintos entes que atienden la temática y cuyas acciones pueden ser visibles en el sistema. Los informes de dicho proceso, desde las demandas de la población hasta las soluciones generadas, son compartidos en la plataforma pública y la población beneficiada puede volver a opinar sobre el resultado para perfeccionarlo. El ciclo puede comenzar a la inversa, a partir de peticiones explícitas de la población o consultas públicas que pueda realizar la Asamblea sobre un tema determinado.



Sitio web del gobierno de la provincia de Granma con plataforma articulada para la gestión del delegado.

información que utilizan entre sí según los flujos de trabajo y los niveles de acceso que puedan tener cada plataforma o usuario.

Con una plataforma para la toma de decisiones se podrá organizar, controlar, evaluar y proyectar el trabajo del gobierno.

Con una plataforma de gestión documental se podrá archivar, controlar y validar la información que gestione el gobierno. Experiencias como la plataforma de gestión del delegado de la provincia de Granma combinan un esquema de gestión documental con la gestión de proceso de gobierno.

PLATAFORMAS PÚBLICAS. SITIOS WEB DE GOBIERNO

Las plataformas públicas suelen ser reconocidas como el elemento más distinguible de una acción de gobierno digital. Por su carácter social e interactivo, representan el mayor reto para su producción.

En el esquema por etapas propuesto para el desarrollo del país, podemos identificar servicios y productos de comunicación e información relacionados con un esquema de madurez del gobierno:

Dimensiones	Tipos de contenidos	Ejemplos de contenidos
Informacional (Presencia)	Gubernamental	Misión, organigrama de la organización, representantes electos (biografía, foto, información de su gestión y contacto), legislación que respalda su trabajo. Proyecciones de trabajo y políticas. Información de sectores (contactos y direcciones, trámites, misión, programas y proyectos).
	De interés del ciudadano	Noticias, boletines, estudios, carteleras, anuncios.
	Orientación de servicios	Guía de trámites, formularios, registro de consultores, proveedores.
	Transparencia	Actas de la asamblea, acuerdos, proyectos y asignaciones de recursos, rendiciones de cuentas, resultados de la atención a las demandas de la población, información sobre la gestión de los representantes electos.
	Guía básica	Preguntas frecuentes, buscador, manuales, mapa del sitio, políticas editoriales adoptadas en el sitio.
Interactiva	Ciudadano – Portal web	Correo electrónico o formulario de contacto, encuestas, puntuación.
	Ciudadano – Actores del gobierno (en sus distintos roles y funciones)	Casilla de quejas y comentarios, casilla de comentarios asociados a líneas específicas de trabajo de la asamblea, consulta pública, chat con autoridades, correo electrónico de profesionales y autoridades.
	Ciudadano – Ciudadano	Foro, chat, diario mural.
Transaccional	Servicio en línea	Consultoría en línea, capacitación a distancia, trámites en línea.
	Interoperabilidad	Se articulan los datos y plataformas entre sí para ofrecer servicios automatizados.
Transformación	Innovación	El uso inteligente de los datos permite proyectar soluciones, líneas de desarrollo, anticiparse a procesos y articular actores y tareas.

Como se puede apreciar, muchas de estas funciones se pueden ir superponiendo en la medida en que organicemos de manera integral los procesos de un gobierno digital. Por tanto, funcionan como guía de trabajo más que como norma.

Algunos *tips* para el trabajo de las plataformas web:

- La página debe ser simple y sencilla de usar. La información que necesita el usuario debe ser de *fácil acceso*.
- Solo poner la información y los servicios que se necesitan y que están legalmente establecidos. No sobrecargar. Pueden haber otras páginas que contribuyan a cumplir estas funciones.

- Manejar la interacción a tiempo y dentro del proceso de trabajo. Es importante que los usuarios puedan constatar su intervención, la respuesta y el seguimiento.
- Almacenar y abrir de manera segura y abierta los datos según requisitos legales.

Presentar la información con una visualidad adecuada.

¿QUÉ RECURSOS HUMANOS SE NECESITAN PARA GESTIONAR ESTAS PLATAFORMAS?

Estas plataformas deben ser parte del organigrama de trabajo, interpretado en un sistema

Código	Fecha vencimiento	Asunto	Retraso	Responsable
8	2/11/2013	Informe de gestión sobre los asuntos "moneda pague del primer y segundo trimestre"	15 días	Pérez, Marcos
14	22/11/2013	Asistencia integral a 900 familias afectadas por la sequía y los incendios	17 días	Martínez, Gustavo
20	29/11/2013	Elaboración del Plan de Reordenamiento Territorial	10 días	González, Francisco
Entrega de semillas de autoconsumo				

Sistema de gestión de gobierno para la toma de decisiones desarrollado por el PNUD.

de información del gobierno. Por tanto, los recursos humanos disponibles deben adaptarse a su funcionamiento. En otros casos donde se distinga será necesario generar nuevas funciones y plazas.

La gestión de información de un gobierno suele recaer en estructuras como la Secretaría de la Asamblea y las Vicepresidencias. En este caso podemos compartir la idea de la necesidad de una figura analista de información que se encargue de diseñar y ayudar a ejecutar la organización del sistema de información y los flujos de trabajo de las plataformas, en particular las de gestión documental y toma de decisiones. El equipo de comunicación debe ser responsable de la gestión de la plataforma pública, con el jefe de comunicación como máximo responsable, y el acompañamiento de la figura de un creador de contenidos y/o creativo de la comunicación. Necesita, además, el acompañamiento permanente de un especialista en el manejo del *software*.

¿CÓMO DESARROLLAR ESTAS PLATAFORMAS?

Existen varias experiencias y recursos disponibles para desarrollar estas soluciones. Empre-

sas e instituciones como DESOFT, XETID, Joven Club, los centros universitarios locales o programadores por cuenta propia son algunas de las entidades con las que se puede contar. De hecho, algunas de ellas tienen destacados avances en este ámbito.

Plataformas de *software* internacionales como Alfresco, WordPress, Joomla y otras, poseen las condiciones para soportar las demandas previstas.

Para comenzar una negociación con estas entidades sobre el desarrollo de las plataformas, es necesario ir con una precisión clara sobre los objetivos que se quieren alcanzar con ellas, así se podrán identificar sus funcionalidades.

En función de los objetivos, es importante organizar previamente la información que contendrán estas plataformas, así como su esquema interno de organización de la información según los intereses que se deseen desarrollar. Si bien se puede partir de modelos estandarizados, cada municipio tiene características distintas que deben tomarse en cuenta. En anexo se podrán encontrar algunas propuestas de arquitecturas de información de las plataformas recomendadas.

Un escenario meta de gobierno digital aprovecha los datos generados por los distintos actores de la gestión de gobierno articulados en redes, para, a través de estructuras automatizadas, clasificarlos y poder visualizar soluciones y proyecciones de transformación a las problemáticas y tareas. Con recursos de inteligencia artificial provistos por las plataformas interpretando los datos, se podrá proyectar, prever escenarios y solventar funciones sin añadir una nueva carga de trabajo.

Dos consejos útiles:

- Las plataformas no serán utilizadas solo porque existan, hay que crearlas en función de los problemas que solucionan, para lo cual deben ser efectivas y fáciles de usar. Hay que promover su uso y los modos de utilizarlas. Es imprescindible pensar en soluciones que vayan hacia los usuarios, no viceversa, en particular en sus terminales móviles.
- Es útil comenzar paso a paso. Generando soluciones poco a poco y productos simples para uso de la mayoría, cuyo alcance y complejidad sea escalable. Solo se debe intentar impactar en la audiencia cuando se tiene la credibilidad de un servicio ya probado.

Lista de tareas posibles sobre el desarrollo de estas plataformas:

- Identificar y clasificar las necesidades de información y comunicación y servicios según la funcionalidad de la plataforma (para los usuarios de gobierno, para la ciudadanía) a partir del diagnóstico.
- Organizar los procesos de información y comunicación a partir de la creación de un sistema de información.
- Desarrollar y validar, con sus futuros usuarios, propuestas de arquitectura de información de dichas plataformas.
- Diseñar las interfaces visuales.
- Organizar un equipo gestor de estas plataformas según sus funcionalidades.
- Desarrollar el *software*.
- Alojarlas en servidores virtuales seguros.
- Probar los requisitos de seguridad informática.
- Producir los contenidos de comunicación que lo habilitan.
- Organizar los contenidos dentro de las plataformas.
- Capacitar a los actores responsables de su uso, tanto ciudadanos como gobierno, y organizar sus roles y flujos de trabajo.
- Realizar pruebas funcionales de su uso.
- Presentar campaña pública con información sobre el uso de estos sitios.



Sitio web de la Asamblea Nacional.

- Hacer evaluación a los seis meses de la implementación de las plataformas para adaptarlas a nuevas necesidades.

Otras preguntas posibles (ver Anexos):

- › ¿Cómo debe ser una buena arquitectura de información para una página web de gobierno?
- › ¿Cómo evaluar la usabilidad y accesibilidad de nuestros sitios web?
- › ¿Cómo saber si nuestros sitios web son seguros?
- › ¿Cómo evaluar el rendimiento y posicionamiento de nuestros sitios web?
- › ¿Cómo gestionar la interacción en nuestros sitios web?

¿CÓMO GESTIONAR LA COMUNICACIÓN DE NUESTROS GOBIERNOS EN SITIOS DE REDES SOCIALES?

Los sitios de redes sociales son plataformas comerciales transnacionales donde, a partir de distintos modos de publicación e intercambio de información, las personas, las instituciones y otras formas públicas interactúan en redes sociales.

Estos se han convertido en un espacio esencial para el desarrollo de la vida de muchas personas en el mundo que tienen acceso al servicio. En nuestro país, la gran mayoría de los usuarios de Internet son

también usuarios frecuentes de estos espacios. Por tanto, resulta un lugar ineludible para establecer conversaciones con nuestros ciudadanos y compartir con ellos información relevante.

Son espacios donde se desarrollan intensos debates políticos y de diversos temas, así como acciones masivas de circulación de información (o virales) como práctica habitual; por tanto, debemos pensar y organizar nuestra intervención en ellas. Aquí proponemos un esquema de pasos.

1. Estudia tus usuarios y ve a encontrarlos.

- Resulta imprescindible conocer su comportamiento e intereses. Comienza buscando cómo se usa el nombre y las etiquetas (#) de tu localidad. Busca a los líderes de opinión de tu entorno, visualiza sus prácticas y modos de decir, y asóciate con ellos si resulta útil. En una lógica de redes y de mucha densidad de distintas fuentes de información, los usuarios no suelen ir a buscar sitios nuevos si no se los recomienda algún amigo.

2. Define objetivos.

Ejemplo:

- Articular en red a la comunidad de ciudadanos de mi localidad.

- Compartir con ellos las principales áreas de trabajo.
- Debatir sobre distintas temáticas de interés.

3. Escoge las plataformas de trabajo.

- Existen varias plataformas de sitios de redes sociales. Cada una de ellas tiene características distintas, así como modos de intervenir en ellas, aunque contienen algunos elementos similares.
- Es importante distinguir nuestra capacidad de actuar en ellas sin que represente sobrecarga de trabajo. En dependencia de nuestros objetivos, puede ser mejor obtener una incidencia mayor en una comunidad pequeña que una parcial en una comunidad de usuarios más grande (ver datos sobre sitios de redes sociales al final del capítulo).

4. Diseña un plan de producción y publicación.

- Como espacio de comunicación, es necesario mantener una conversación permanente con los usuarios a través de publicaciones. Mantener un flujo de publicación diario o cada dos días resulta complejo y se suele dejar espacio a la improvisación y, por ende, a errores costosos. Es necesario realizar un plan de producción de contenidos, atendiendo

a los objetivos de trabajo de la entidad y concatenado con el plan de producción que se lleve a cabo en la estrategia de comunicación. Dichas producciones deben publicarse con frecuencia, en dependencia de las prácticas de la audiencia. Resulta tan contraproducente publicar en demasía como hacerlo poco.

5. Gestiona la interacción de tu comunidad.

- Por su lógica de red, en los sitios de redes sociales no por publicar somos visibles; es imprescindible interactuar. Esta es la característica principal que los diferencia de un medio de comunicación tradicional. La práctica habitual en estos espacios es que los usuarios interactúen con publicaciones en diverso modo y con fines imprevisibles en la mayoría de los casos. Por tanto, es necesario revisar la interacción de nuestros usuarios y desarrollarla de manera productiva en función de los objetivos previstos en nuestra estrategia. Se toma como norma la respuesta rápida a sus preguntas o a las referencias a nuestro perfil en otros espacios. Es beneficioso además crear acciones que inviten a los usuarios a interactuar sobre temáticas determinadas. Otras formas de interacción son las menciones de etiquetas y nombres de usuarios en específico.

6. Evalúa tus resultados.

- Las plataformas digitales te permiten establecer una métrica constante de las acciones de nuestros usuarios sobre nuestros contenidos. Esto, combinado con un análisis más cualitativo de esas prácticas permite evaluar con efectividad nuestro trabajo, corregir errores y trazar nuevas líneas de trabajo. Evalúa si se cumplen tus objetivos previstos.

7. Traza soluciones.

- Una vez analizados los resultados de estas prácticas, es saludable hacer balance y pensar en qué modos podemos satisfacer mejor nuestros objetivos y los intereses de nuestros usuarios.

Otros elementos que se deben tener en cuenta:

Toda acción deja huella pública.

- Para algunos autores, usar los sitios de redes sociales es publicar; por tanto, es imprescindible pensar cada acción realizada, desde una publicación hasta un “Me gusta”.

Son ubicuas y determinadas por algoritmos.

- Las publicaciones no siempre se visibilizan al instante de ser compartidas, quedan publicadas permanentemente y un usuario puede acceder a ellas en el tiempo o el lugar donde se conecte. La visibilidad de nuestras publicaciones depende de algoritmos matemáticos desarrollados por estas compañías comerciales para jerarquizar lo que las personas ven en sus muros, según el volumen de interacción que tengan con nuestra página.
- Utilízalas para pensar tu alcance, incidencia en un grupo de usuarios de interés y para ajustar tus procedimientos. No las conviertas en objetivo *per se*.

Observa la seguridad y privacidad.

- Haz contraseñas seguras que combinen más de ocho números y letras y déjalas a resguardo. Cierra con frecuencia la sesión. Mantén un círculo pequeño de personas con acceso a publicar y administrar las páginas. En Facebook, en la configuración de privacidad, restringe que te publiquen en el muro sin tu consentimiento y valora las demás opciones.

No olvidar tu rol.

- Si bien en las redes se suele compartir en un lenguaje coloquial, es importante ajustarse a las características de la institución que se representa, entender el encargo que tenemos públicamente y la responsabilidad de credibilidad que nos asignan nuestros usuarios.

Siempre invitar a la interacción.

- Estamos en estos espacios para continuar una conversación por otros medios. Cultivemos el diálogo y el intercambio. Expandamos nuestra red inicial con la de nuestros usuarios con contenidos que resulten de interés y utilidad compartir e interactuar.
- Las estadísticas son una herramienta, no una meta.

Espacio politizado y común.

- El espacio digital de los sitios de redes sociales en Cuba es un espacio altamente politizado, en donde conviven cubanos de todas partes del mundo. Esto es una oportunidad para compartir nuestras ideas y criterios sobre el devenir del país, pero, a la vez, resulta un aspecto que es preciso observar y donde hay que trabajar con criterio para evitar provocaciones, así como intervenir responsablemente en las discusiones y, al mismo tiempo, evitar exabruptos innecesarios que malogren o tergiversen los esfuerzos realizados.



Diseñar espacios donde las personas puedan interactuar y ser parte de los procesos resulta fundamental en una estrategia sostenible de desarrollo, particularmente en ámbitos digitales.

- La identidad de Cuba y sus localidades es uno de los escenarios de encuentro más comunes entre usuarios de todo el planeta.

Escuchar.

- Los debates en los sitios de redes sociales pueden llegar a ser muy intensos. Hay que

escuchar y tomar lo mejor de cada planteamiento, incluso cuando no estemos de acuerdo. Todo el mundo necesita saber que su opinión cuenta para sentirse parte. Eso, por supuesto, sin desconocer los principios que nos guían. También es bueno saber cuándo retirarse de una conversación que no es productiva o que está intencionalmente deformada o cuándo reconocer un error. Representando a una institución gubernamental, nunca debemos formar parte de una discusión o un inventario de reproches, pero es imprescindible dar una posición oficial sobre temas que ameriten aclaración.

Aprender.

- Siempre. De cada usuario o experiencia. El análisis estadístico y de contenido de las intervenciones de los usuarios te puede permitir tomar conclusiones, prever situaciones y generar contenidos o servicios según la demanda.

SITIO DE REDES SOCIALES

Facebook

Compañía matriz: Facebook. USA

Tiene cuatro espacios básicos: perfil personal, página, muro global, grupo y eventos.

El muro recoge la información de todos los otros espacios con los que tenga vínculo el usuario a través de la acción de “Me gusta”.

Permite interactuar a través de los botones de “Me gusta” y otras emociones, a través de comentarios y la opción de compartir a tus amigos.

Es actualmente el sitio de redes sociales con más usuarios. La mayoría de los cubanos usuarios de sitios de redes sociales tienen cuenta aquí.

Tips para un buen uso:

- Crea una página con el perfil de la Asamblea. Incluye una foto de perfil con el escudo o un elemento identitario de la localidad.
- Utiliza una foto de portada como parte de un mensaje; para hablar de campañas que se realicen o resaltar los valores identitarios o de la vida de la localidad.
- Utiliza textos cortos, acompañados preferiblemente por fotos. Si necesitas decir más, incluye un *link* (vínculo) al portal de la Asamblea.
- Trata de usar una frecuencia de publicación no mayor a dos diarias.

- Siempre pon pie de foto a cada una.
- Utiliza *links* e invitaciones a visitar las páginas del gobierno u otras de interés.
- No etiquetes a usuarios de manera masiva.
- Crea o aprovecha los grupos que ya estén creados y asociados a tu territorio.
- Haz preguntas y acciones de interacción.
- Utiliza etiquetas temáticas con nombres claves para dejar un espacio de referencia al usuario.
- Puedes producir pequeños carteles en imágenes con información gráfica.
- Los videos en esta red suelen ser más cortos y de menos cantidad de información. Permite también transmisiones en vivo.





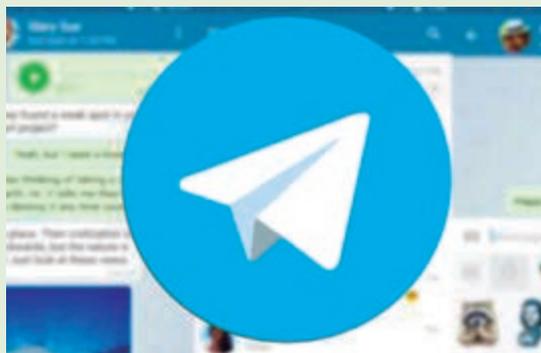
Whatsapp

Compañía matriz: Facebook. USA

Plataforma de mensajería directa entre usuarios a través de dispositivos móviles. Se pueden establecer conversaciones personales o grupales, así como compartir estados, publicaciones temporales.

Tips para un buen uso:

- Tiene un carácter más personal y privado, por lo que se debe utilizar con criterio en función de situaciones específicas.
- Puedes utilizar sus grupos para compartir información con una red específica de usuarios de interés (por ejemplo, cuentapropistas).
- Debes utilizar textos cortos a modo de conversación, audios, imágenes o infografías.



Telegram

Compañía matriz: Telegram. Alemania

Plataforma de mensajería directa entre usuarios a través de dispositivos móviles. Se pueden establecer conversaciones personales o grupales, compartir estados y publicaciones temporales.

Ha ido ganando en usuarios debido a ser la principal alternativa de mensajería en tiempos de fallas de las subsidiarias de Facebook.

Tips para un buen uso:

- Similares a Whatsapp. Más diversidad de usos de *stickers* gráficos.
- Ofrece amplias posibilidades para la descarga de archivos, gestión de grupos y robots conversacionales (*bots*).



Twitter

Compañía matriz: Twitter. USA

Sitio de redes sociales basado en el intercambio de microtextos, fotos y videos entre usuarios.

Tips para un buen uso:

- Los textos pueden alcanzar hasta 240 caracteres. Se suele convertir las palabras usadas en #etiquetas y etiquetar en ellas a los @ usuarios que están involucrados para poder alcanzar las redes que se impliquen a partir de su uso.
- RT: "retwittear" (similar a la acción de compartir) es uno de los términos que se hacen usuales.



Instagram

Compañía matriz: Facebook. USA

Se basa sobre todo en relaciones entre usuarios a partir de imágenes con cierto interés estético o personales.

Tips para un buen uso:

- Sube solo buenas imágenes o fotografías.
- Descríbelas mediante etiquetas.
- Comparte los contenidos de otros usuarios para que hagan lo mismo contigo.

Youtube

Compañía matriz: Google-Alfabeth. USA

Es un repositorio-sitio de redes sociales de video. Los videos subidos se alojan en tu canal. Pueden ser agrupados en listas de reproducción temáticas.

Tips para un buen uso:

- Sube contenidos de interés. Puedes incluir también videos largos si la ocasión lo amerita. Los primeros 15 segundos del videoregulan esenciales para introducir un tema.
- Titula, describe y etiqueta apropiadamente. Utiliza una buena imagen en miniatura.
- Interactúa con canales similares para compartir audiencia, comenta y comparte sus materiales.
- Linkea tus videos en otros sitios de redes sociales.

Todus

Compañía matriz: UCI. Cuba

Producto cubano similar a Whatsapp. Mantiene un número de usuarios importante aún en la comunidad cubana.

Tips para un buen uso:

- La mayoría de sus usuarios la utilizan para aprovechar las ventajas del consumo del bono nacional en la oferta de ETECSA. Ten en cuenta esto para enviar contenidos que no afecten su capacidad de descarga/pago.



Picta

Compañía matriz: UCI. Cuba

Repositorio de contenidos audiovisuales.

Tips para un buen uso:

- Almacena tus videos. Pueden ser consumidos solo con el bono nacional de Nauta, lo cual les permite menos consumo de datos a los usuarios.

EXPERIENCIAS

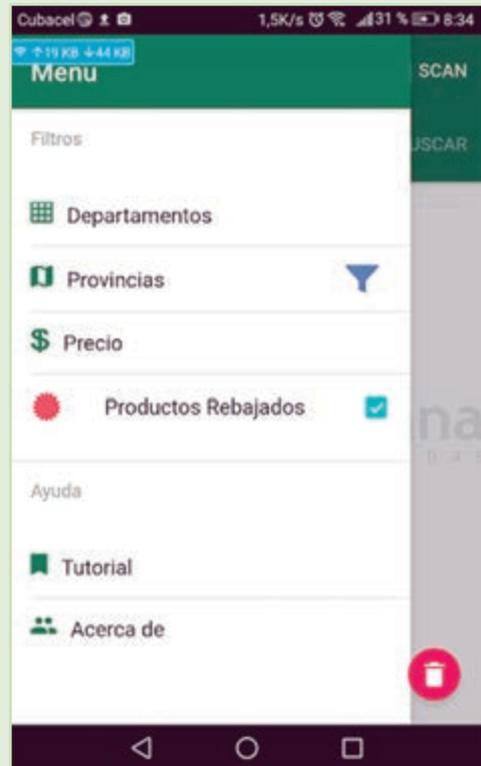
#Donde Hay Abre los datos, comparte tareas

La aplicación Donde Hay, lanzada por la Corporación de Importación y Exportación S.A. (CIMEX) para que los usuarios puedan tener acceso a los inventarios de las tiendas de su compañía, ha tenido resultados contrastados en su tiempo de servicio, pero implica una transformación muy aleccionadora y valiente para el escenario cubano.

Se pueden sacar varias experiencias de su funcionamiento:

- Muchas veces los servicios de las instituciones están orientados a garantizar la validez de sus mismos procedimientos. Cuando se identifica claramente las necesidades de los ciudadanos, la utilización del servicio se vuelve masivo con rapidez.
- Donde haya procesos mal organizados o deformes, los procesos de digitalización y transparencia no serán garantía por sí mismos de su resolución, si no que permiten visibilizar con mayor claridad las fallas.
- Al abrir los inventarios de las tiendas según la demanda de la población a un ítem determinado, CIMEX expande el control sobre la existencia de la mercancía en inventario desde sus inspectores a la población en

general. La corrupción y el desvío de recursos son más sencillos de detectar si hay control popular. Cada señalamiento de un producto faltante no es solo una observación sobre los problemas organizativos de la empresa, sino una ventaja para sus estrategias de detección de los problemas y su resolución.





6 CAPACITAR

¿CÓMO CAPACITAR EN UN GOBIERNO DIGITAL?

En una agenda de creación de un gobierno digital confluyen múltiples conocimientos especializados que tributan a la solución de problemas complejos. Por un lado, a medida que se complejizan las tareas de la gestión de gobierno en el municipio, en la nueva estructura será también necesario continuar la profesionalización de las funciones de trabajo y la articulación con instancias y actores que colaboren con ello.

Por otro lado, es imprescindible crear soluciones de capacitación a personas que tengan otros referentes o experiencias para enfrentar este escenario, pero cuyo aporte puede resultar esencial. También para garantizar un enfoque de inclusión de la población en las ventajas que pueda crear este escenario y como modo de solventar brechas, así como para implicarlos en el uso de los recursos que se ponen a su disposición y en la concesión de las metas.

Es esencial crear una línea de trabajo dentro de la estrategia general que aborde la capacitación como área que:

- Identifique necesidades y grupos demandantes a través del diagnóstico.

- Construya un programa de capacitación.
- Articule a actores que puedan contribuir a ello.
- Diseñe con ellos un plan de contenidos, un modo de evaluar y ofrecer continuidades.
- Viabilice recursos accesibles de aprendizaje permanente.
- Y conecte el aprendizaje con la solución de problemas identificados.

Las circunstancias, las tecnologías y los procesos específicos suelen estar sujetos a una constante transformación, por lo que es imprescindible abordar la capacitación desde conocimientos que sean transversales a estas temporalmente y que permitan su enriquecimiento futuro. Para afrontar esto se suele utilizar un enfoque conocido por formación de competencias.

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA ÓRGANOS LOCALES DEL PODER POPULAR?

Interactuar con la información y producir comunicación es un acto natural, casi instintivo; sin embargo, completar las funciones antes mencionadas requiere competencias específicas. El carácter esencialmente infocomunicativo de los principios fundamentales del Poder

Popular patentiza que todos y cada uno de los representantes electos dentro del gobierno local deban ser capaces de comprender y usar la información y comunicación para lograr una mayor articulación con los ciudadanos.

Con esta premisa, podemos decir que las competencias de gestión de información y comunicación en los órganos locales del Poder Popular (OLPP) son las habilidades, destrezas y cono-

cimientos que posibilitan el uso de estos procesos como “medios, herramientas, vías o modos de intervención por un lado, y como entornos, contextos desde donde se produce la construcción social de sentido, por el otro” (J. M. Aguado, 2003. “Los nuevos dispositivos tecnológicos de mediación de la experiencia y su repercusión en el relato reflejo del mundo social”. Textos de la CiberSociedad, Recuperado el 8 de agosto de 2012 desde <http://www.cibersociedad.net>).



Escuchar a los ciudadanos en distintos espacios digitales y físicos resulta un recurso esencial para planificar, aplicar y evaluar los resultados de trabajo.

Las competencias están dirigidas a facilitar la toma de decisiones relevantes dentro de la institución (ámbito interno) y la generación de productos y servicios que garanticen la corresponsabilidad, el control popular, la transparencia y la rendición de cuentas de cara a la ciudadanía (ámbito externo).

Para este ámbito popular se proponen las siguientes:

Tipos de competencia	Actores implicados
De análisis	Ciudadanos y actores de gobierno
De gestión	Actores de gobierno
De interacción comunicativa	Ciudadanos y actores de gobierno
Para la participación social	Ciudadanos y actores de gobierno

Un primer grupo de **competencias de análisis** parte de la cultura de servidor público que deben asumir los representantes elegidos por el pueblo. Representan los valores, concepciones de partida y comportamientos que deben asumir todos los integrantes del OLPP hacia los procesos y actividades de información y comunicación. Algunas de estas competencias son:

- Capacidad para comprender y asumir la información y la comunicación como procesos transversales. Pueden apoyar, organizar, fortalecer y visibilizar, siempre que

se piensen estratégicamente y de manera orgánica dentro de la gestión del resto de las actividades de la institución.

- Capacidad de detectar de forma crítica las intenciones o intereses que subyacen en la información con la que interactuamos (consultamos, producimos, organizamos, clasificamos, recuperamos, manipulamos, socializamos), así como su ideología y valores, explícitos o latentes.
- Capacidad para comprender, respetar e integrar las identidades individuales y colectivas y los enfoques transversales de la comunicación (género, intergeneracional, participativo, intersectorial, de sostenibilidad, innovador, entre otros).
- Capacidad para interpretar, respetar y dar cumplimiento de modo cívico y democrático a las regulaciones en torno a la comunicación y la información a distintos niveles (institucional, provincial, nacional) que definen los derechos y deberes de los ciudadanos; así como estar al tanto de los códigos de ética de las asociaciones profesionales.
- Capacidad para interpretar las transformaciones y los límites asociados a la digitalización en red de los procesos de información y comunicación.

Las **competencias de gestión** son más específicas y su carácter es más estratégico. La responsabi-

lidad de asumirlas recae principalmente en el equipo de comunicación del OLPP. Estas están orientadas a facilitar la organización y eficacia de los procesos y actividades del OLPP. Algunas son:

- Capacidad para comprender la importancia de los registros de información como evidencias documentales de los procesos que lleva el OLPP. También para registrar en soportes perdurables todos los procesos (funciones, actividades, transacciones, acuerdos, regulaciones) dentro de la organización.
- Capacidad para interpretar los mecanismos legales sobre la alteración de la veracidad de la información.
- Capacidad para identificar y aplicar los aspectos esenciales de una información de calidad (veraz, confiable, auténtica, íntegra y accesible) en el manejo de las evidencias que genera la actividad del gobierno y garantizar su jerarquización, organización y recuperación de la información de acuerdo a las políticas establecidas en la organización y las necesidades de los ciudadanos.
- Capacidad para diferenciar entre los distintos instrumentos (política de comunicación, estrategia de comunicación, campaña y plan de comunicación) y ámbitos (institucional, mediático, comunitario) de la comunicación y aplicarlos atendiendo a la conveniencia de cada uno de ellos.
- Capacidad para realizar diagnósticos de información y comunicación sistemáticos a lo interno de la organización y en el territorio, utilizando métodos como la Teoría de cambio o Cadena/mapa de comportamiento para establecer líneas bases y puntos de partidas.
- Capacidad para seleccionar y combinar diversos medios de comunicación en concordancia con los objetivos y las características del público al que nos dirigimos.
- Capacidad para realizar evaluaciones sistemáticas a la gestión de información y comunicación, tanto a lo interno de la organización como con los ciudadanos, usando diferentes técnicas (cuestionarios, grupos focales, entrevistas, observación directa).

Las **competencias de interacción** engloban los procesos de producción y socialización de información desde la institución hacia los ciudadanos en la forma de productos y servicios, así como los procesos de demanda, consulta y control de los ciudadanos al OLPP. Son competencias más técnicas y corresponden sobre todo a las personas que, dentro del equipo de comunicación, se encargan del proceso creativo (periodistas, diseñadores).

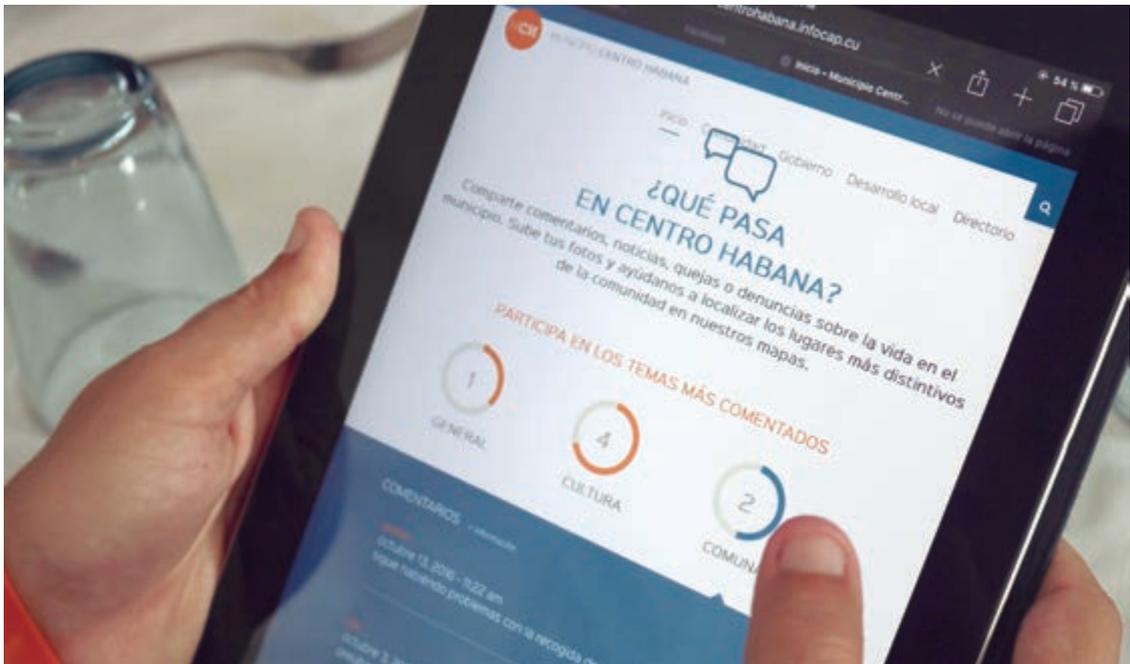
- Capacidad para analizar y crear textos según distintos códigos, sistemas de representación y estilos dependiendo del contexto,

del mensaje que se va a producir o transmitir, de la situación comunicativa y del ciudadano interlocutor.

- Capacidad de analizar, valorar y comprender mensajes provenientes de los ciudadanos desde múltiples medios, soportes, plataformas y modos de expresión.
- Capacidad para comprender, gestionar y comprometerse con un concepto amplio de

autoría, impulsando un trabajo colaborativo con la ciudadanía desde el diseño, la elaboración, la socialización y la visibilidad de la información mediante redes sociales, digitales o no.

- Capacidad para comprender la importancia del contexto y *background* cultural del ciudadano interlocutor en los procesos de interacción.



La producción de soluciones innovadoras y colectivas a partir del aprovechamiento de los datos y las tecnologías digitales puede ser una herramienta para gestionar soluciones y proyectar formas de transformación.

- Conocimiento de las fases del proceso productivo y de la infraestructura necesaria para los procesos de producción y socialización.

Un enfoque de trabajo por competencias implica también que en diseño de cursos puedan desarrollarse varias competencias a la vez en cada uno, en dependencia de las capacidades de los formadores y las necesidades de los territorios.

Estas actividades formativas pueden desarrollarse también a través de soportes mediáticos o del ejercicio permanente de diálogo con los sujetos del aprendizaje en las dinámicas de trabajo del Poder Popular.

Por su parte, las competencias para la participación social incluyen los referentes legales, conceptuales para su ejercicio, así como la cultura asociada a sus modos de ejercerse, llevar a cabo procesos, demandas e iniciativas determinadas y la certificación de su cumplimiento.

¿CÓMO FORMAR COMPETENCIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN UN OLPP?

Son varios los modos de formar competencias de información y comunicación. Pero, atendiendo una vez más a los principios del Poder

Popular, asumir caminos más horizontales en la manera en que las formamos garantizará una praxis más horizontal también.

Metodologías participativas como la educación popular permiten que el proceso de aprendizaje pueda ser evaluado en todo momento y que se eliminen los tradicionales roles de poder, basados en el supuesto “conocimiento” del que enseña y el “desconocimiento” del que aprende.

Desde esta lógica, un proceso para formar habilidades en información y comunicación en los representantes de un OLPP debe partir de las realidades y experiencias anteriores en información y comunicación de los sujetos, vincularlas de manera crítica con su comprensión del mundo, su rol y sus responsabilidades como representantes populares y, finalmente, permitiría plantear proyectos y actividades concretas a emprender desde ese rol. Es decir, se aprende mientras se hace:

- Desde lo que se sabe.
- A partir de su análisis.
- En su ejercicio práctico.
- Y construyendo a partir de ello.

Generalmente, estas etapas se cumplen a partir de un grupo de talleres participativos

en los que, en un primer momento, se parte de la práctica. Estos talleres pueden tener tres momentos principales:

- Formación de una conciencia de análisis.
- Reconocimiento y reclamo de condiciones necesarias.
- Aprendizaje de recursos específicos de conocimiento de la competencia que se vaya a desarrollar.
- Gestión y desarrollo de proyectos de acción.

Si atendemos a nuestras competencias para un OLPP, podemos decir que ese momento comprenderá la **formación de una conciencia de análisis**. En esta primera fase:

- Diagnosticaremos participativamente las necesidades y motivaciones del grupo con el que trabajemos.
- Recuperaremos de manera colectiva, reflexiva y crítica las prácticas infocomunicativas y tecnológicas de los participantes.
- Analizaremos e identificaremos valores, puntos de partida y comportamientos en torno a información y comunicación que se relacionan con las concepciones fundamentales del sistema de Poder Popular cubano.

En la segunda fase, la del **aprendizaje de recursos específicos de conocimiento de la compe-**

tencia que se vaya a desarrollar, pondremos la intención en desarrollar en el grupo habilidades y conocimientos básicos para la gestión de procesos y actividades de información y comunicación (documental, de información, de comunicación, de la tecnología, del conocimiento), a lo interno del OLPP y de cara a la ciudadanía (generación, y socialización de productos de información y comunicativos).

La tercera fase, **reconocimiento y reclamo de condiciones necesarias**, permitirá reconocer qué tenemos y qué necesitamos en materia de información y comunicación (políticas internas, infraestructura, otras capacidades, nuevas articulaciones con instituciones y actores de la información y la comunicación) como sujetos con el encargo público de representar a la ciudadanía.

Finalmente, la última fase, **gestión y desarrollo de proyectos de acción**, nos permitirá:

- Habilitar espacios, plataformas y oportunidades concretas para expresarnos y para que se expresen los ciudadanos (redimensión del papel del sujeto de receptor a creador de mensajes y, aún más, de espectador a protagonista de procesos infocomunicacionales gestados desde sus propias necesidades y capacidades).

- Articular redes para continuidades de esta formación.

De manera transversal a las cuatro etapas, y en cada una de ellas, estaremos evaluando no solo el proceso, sino también la coordinación y participación, como ejes fundamentales.

¿CON QUIÉN SE PUEDE CONTAR PARA FORMAR O FORTALECER COMPETENCIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN UN OLPP?

En el epígrafe anterior, veíamos que como punto fundamental y final se encuentra el establecimiento de continuidades en la formación de competencias de información y comunicación. Como cualquier campo, las actualizaciones son constantes y, en esta era, la información y la comunicación avanzan extraordinariamente.

Tanto para formar conocimientos básicos, como para profundizar los ya adquiridos, o para establecer redes de trabajo y apoyo al grupo de comunicación de un OLPP, las alianzas son fundamentales.

Alguien definió una vez a la comunicación como aire. Si bien esta frase nos puede parecer poco pragmática, al menos da cuenta del sentido

ubicuo de la comunicación y la dificultad para asumirla toda, retenerla y controlarla.

Saber identificar a potenciales aliados dentro de nuestro territorio para impulsar cada uno de los tres grupos de competencias que vimos antes, es casi tan importante como conformar el grupo de comunicación dentro del OLPP. En la tabla de la página siguiente se presenta una propuesta de cuáles podrían ser algunas alianzas estratégicas para fortalecer nuestras competencias de información y comunicación.

Para profundizar sobre este tema recomendamos:

Guías de formación en educación y comunicación popular (2004), Editorial Caminos del Centro Memorial Dr. Martin Luther King Jr., así como sus cuadernos de trabajo.

Comunicación e información estratégica para gobiernos locales (2017), Colectivo de autores, Editorial Universitaria. Disponible en <http://beduniv.mes.edu.cu>.

Información, comunicación y cambio de mentalidad. Nuevas agendas para un nuevo desarrollo (2017), Colectivo de autores, Editorial de Ciencias Sociales.

Competencias	Alianzas estratégicas
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores de instituciones académicas que trabajen estos campos (comunicación, periodismo, diseño).- Asociaciones profesionales. - Unión de Periodistas de Cuba.- Asociación de Comunicadores Sociales.- Bibliotecas públicas.- Otras instituciones que tengan en su encargo la gestión de la comunicación y la información. - Centro Memorial Martin Luther King y sus redes.
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de trabajo comunitario.- Instituciones académicas que trabajen estos campos.- Asociaciones profesionales.- Otras instituciones que tengan en su encargo la gestión de la comunicación y la información. - Centro Memorial Martin Luther King y sus redes.
Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de prensa locales. - Instituciones, personas o negocios privados que presten servicios creativos y/o de producción. - Artistas y artesanos de la comunidad.- Pioneros.- Círculos de abuelos.- Federación de Mujeres Cubanas.- Ciudadanos con potencialidades en la producción y socialización de información y comunicación.

EXPERIENCIAS

#Cubadebate

La confianza en ser escuchados

Cubadebate logró en pocos años convertirse en el primer sitio digital de noticias del país, a pesar de ser un nombre nuevo en un país que aún no contaba con muchos usuarios de Internet.

Uno de los puntos fundamentales en ese resultado fue su evolución hacia un espacio abierto a los comentarios de las personas sobre disímiles temas. Hoy el equipo de trabajo de Cubadebate ha variado, sus contenidos pueden hacerlo también, pero se mantiene el reconocimiento de los usuarios sobre un lugar donde pueden constatar y visibilizar que su opinión aparece reflejada. Su principal valor como medio está relacionado con su rol de espacio de referencia sobre la opinión pública. Por supuesto, no debe ser una labor sencilla, sino que conlleva un arduo y constante ejercicio de moderación.

Quizás una idea de lógica común permita entender aún más el valor de este resultado: Es mejor que hablen contigo, que hablen de ti donde no los puedes escuchar y dialogar con ellos.

Poner al Poder Popular en un rol articulador de opiniones y esfuerzos, sean críticos o no, en

la vida pública cubana y en la resolución de las necesidades de la población en cualquier orden, debe ser un objetivo de trabajo importante en una estrategia de gobierno.





GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN PARA UN GOBIERNO DIGITAL EN ESCENARIOS LOCALES

El uso de la tecnología multiplica las posibilidades de la gestión del desarrollo territorial, porque permite potenciar los intercambios entre los actores locales que tributan a este y la ciudadanía. En este apartado se aborda la necesidad de impulsar la innovación ciudadana y local a partir de intercambios de saberes, tanto el que tienen las personas por la experiencia vivida, como el que tienen los centros científicos y las instituciones.

El capítulo ofrecerá pistas para que los órganos locales del Poder Popular aprovechen las plataformas tecnológicas para conducir procesos intersectoriales y multinivel, donde la ciudadanía, los expertos de la localidad y las unidades de innovación generen soluciones que implementen la estrategia de desarrollo y resuelvan los problemas del territorio. Esta es una de las metas que persigue el país con el gobierno electrónico.

Cinco ideas por las cuales se necesita aprovechar el gobierno electrónico para la gestión del conocimiento y la innovación:

- Permite aprovechar la experticia de los actores locales para implementar la estrategia de desarrollo del territorio.

- Permite que el territorio se apropie y adopte soluciones a problemas de desarrollo que llegan desde empresas, centros de investigación, ONG, universidades y la ciudadanía.
- Es uno de los principales mecanismos para la participación ciudadana en la gestión del desarrollo territorial.
- Garantiza la sostenibilidad de programas, proyectos e innovaciones que se insertan en los territorios; porque las personas aprenden y se empoderan para hacer las cosas por sí mismas.
- Ser innovadores hace a los territorios competitivos, eficientes, articuladores y participativos, a tono con la gestión pública que necesita el país.

La gestión del conocimiento y la innovación son procesos centrales de la administración territorial; comúnmente se dirigen desde las direcciones de ciencia, tecnología e innovación, pero todas las áreas las deben tener en cuenta. Aunque los propósitos de este apartado se enmarcan más en el ámbito externo de las entidades de administración territorial, es igual de necesario trabajar hacia lo interno.

Este tipo de gestión puede entenderse como la conducción estratégica de todas las formas

mediante las cuales, personas y organizaciones adquieren, crean, buscan, socializan y usan el conocimiento. Esto permite orientar los saberes a hacer más eficaces y eficientes los procesos de administración territorial, y a resolver los problemas con menos tiempo y costo. No solo se tiene en cuenta el conocimiento científico y técnico, también vale mucho lo que las personas aprenden con la práctica y lo que han aprendido de generaciones anteriores.

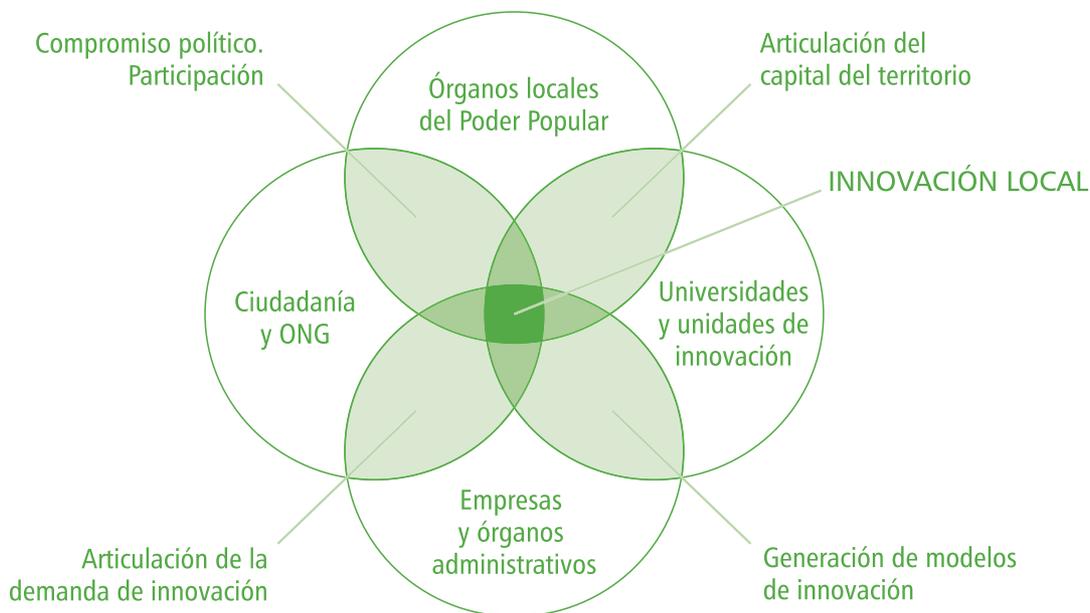
La innovación es la generación de soluciones útiles y pertinentes para resolver problemas específicos, e incluye todos los procesos de socialización para que esas soluciones se implementen y tengan impacto. La gestión del desarrollo territorial puede nutrirse de la capacidad innovadora de las universidades y los centros de investigación, de las empresas, las organizaciones no gubernamentales y la ciudadanía. Es un análisis limitado considerar que solo se innova desde la ciencia institucionalizada, los saberes culturales de la ciudadanía son muy valiosos porque tienen un amplio conocimiento del contexto y surgen del compromiso con la transformación.

Precisamente, los órganos locales del Poder Popular deben funcionar como articuladores del potencial innovador del territorio, una especie de modelo de cuádruple hélice donde están

todos los actores y sus relaciones, como se representa en la figura de la página siguiente.

Abajo, en la misma página, pueden verse las relaciones que implica este proceso: la gestión del conocimiento es la base de la innovación y garantiza que la aplicación de estas soluciones sea sostenible, por eso se consideran de manera articulada. Tres elementos no pueden perderse de vista en esta relación: 1) su carácter social y dinámico, porque proviene de las personas y está influida por el contexto en el que viven, y porque además se actualiza con el tiempo; 2) su trasfondo social, porque parte del compromiso con la transformación del territorio y de valores como el trabajo en equipo; y 3) su base en la gestión de información, comunicación y tecnología.

En un escenario de gobierno electrónico, la gestión del conocimiento y la innovación reciben impulsos importantes. A través de plataformas tecnológicas pueden facilitarse todos los procesos antes descritos en términos de rapidez, sistematicidad, capacidad articuladora y facilidades para la participación. A esto se une la innovación en el propio ámbito de la comunicación, la información y la tecnología, teniendo en cuenta que la ciudadanía tiene muchas capacidades aprovechables en este sentido.



Modelo de innovación local a partir de los actores y sus relaciones.



Relaciones entre la gestión del conocimiento y la innovación. Fases.

PARA LUEGO ES TARDE: ¿CÓMO HACER INNOVACIÓN EN UN GOBIERNO DIGITAL?

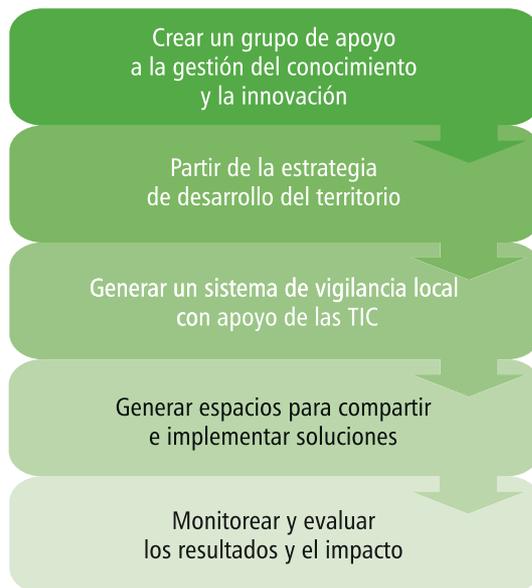
Existen muchos enfoques metodológicos para aprovechar el gobierno digital con el fin de impulsar la gestión del conocimiento y la innovación; en este acápite proponemos cinco pasos básicos a partir de los establecido en la Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Cuba, otras metodologías que se han planteado para los municipios cubanos y la propia experiencia de los autores.

Antes de empezar, debe enfatizarse en que ninguno de estos pasos podrán ser implementados si no se tiene: voluntad política, que se exprese en el acompañamiento de los máximos niveles de dirección a la implementación de las acciones; infraestructura, que garantice al menos la posibilidad de que todos los actores locales accedan a las plataformas tecnológicas; además de un sistema de gestión de la información, la comunicación y la tecnología, que garantice la integración de todos los procesos, la sostenibilidad y la transparencia.

1. Crear un grupo de apoyo a la gestión del conocimiento y la innovación

Los procesos de innovación —tanto de generación como de aplicación de nuevas

soluciones— se ponen en práctica, de manera general, en forma de proyectos. Es necesario contar con grupos de trabajo que supervisen estos proyectos y aseguren su implementación efectiva. Además, los grupos pueden proponer y conducir la puesta en práctica de plataformas tecnológicas que garanticen la vigilancia local, el intercambio de saberes y la socialización de soluciones a problemas del territorio provenientes de cualquiera de los ámbitos del modelo de cuádruple hélice.



Cinco pasos básicos para la gestión del conocimiento y la innovación local.

En varios territorios cubanos ha sido útil la creación de grupos para apoyar la gestión del desarrollo local, como complemento y apoyo a las oficinas que trabajan estos temas. Al ser más pequeños que el Consejo Técnico Asesor, y sin yuxtaponerse a sus funciones, permiten tomar decisiones prácticas, factibles e inmediatas.

Entre las principales funciones pueden estar: identificar oportunidades de financiamientos nacionales e internacionales para nuevos proyectos de innovación; acompañar la concepción, la fundamentación y la implementación de los proyectos; garantizar que los procesos de gestión del conocimiento respondan a las prioridades del territorio; garantizar la transparencia, el carácter participativo y la eficiencia de los procesos en cuestión; proponer la actualización de las normativas y estrategias del territorio; diagnosticar el potencial innovador, entre otras.

GEDEL y CADEL. Buenas ideas de Pinar del Río

La gestión del desarrollo tiene un brazo fuerte en Pinar del Río: el Centro de Gestión Estratégica del Desarrollo Local (GEDEL), único de su tipo en el país.

Tiene dos líneas de trabajo: una, la implementación de las políticas para el desarrollo; y otra, la dimensión técnica de

la gestión con el mismo fin. La primera son los principios de funcionamiento y la segunda está basada en la gestión del conocimiento y la innovación en alianza con la Universidad.

Dentro de las funciones del sistema de trabajo está: la coordinación, el diseño y la gestión de estrategias y su asesoramiento a nivel municipal; sensibilizar y comprometer a las entidades locales y nacionales con sus representaciones en el territorio; e implementar programas y proyectos vinculados a las estrategias de todas las localidades y el diseño e implementación del sistema de control y evaluación.

Dentro de GEDEL se ubica el Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CADEL), que cuenta con profesionales de la Universidad para el diseño de estrategias y proyectos de desarrollo con entidades estatales y no estatales, según necesidades planteadas desde los municipios y la provincia.

2. Partir de la estrategia de desarrollo del territorio

La estrategia de desarrollo también debe proyectarse en términos de gestión del

conocimiento e innovación. Como parte del diagnóstico para su diseño, debe identificarse el potencial innovador, que son los actores, proyectos e iniciativas que tienen capacidad y recursos para aportar soluciones. También deben identificarse las áreas de experticia, que son los temas donde el territorio es fuerte porque cuenta con personas y entidades con preparación.

Entre las prioridades de desarrollo identificadas, deben ubicarse aquellas que necesiten de conocimiento para su solución, de modo que los grupos ya creados puedan buscar oportunidades. Por su parte, dentro de las acciones de la estrategia de desarrollo deben estar las que aumenten las áreas de experticia del territorio y, a su vez, impliquen a todo el potencial innovador en solucionar problemas prioritarios.

De la estrategia de desarrollo local deben desprenderse los marcos normativos y estratégicos para orientar la gestión del conocimiento y la innovación: una política, o al menos, principios metodológicos y éticos que se deben cumplir con la actividad; además de una estrategia o, al menos, una proyección de las cosas que se quieren lograr en un plazo determinado. Esto será orientador para todas las estructuras.

3. Generar un sistema de vigilancia local con apoyo de las TIC

Para que la gestión del desarrollo no sea exclusivamente reactiva —basada solo en adaptarse a los cambios y tomar medidas para responder a ellos—, los territorios deben estar al tanto de las nuevas tecnologías, conocimientos, productos y servicios que generan resultados positivos en el contexto nacional e internacional. Esta es una de las premisas para impulsar municipios inteligentes.

Los sistemas de vigilancia local son procesos organizados de observación y análisis de determinados temas dentro y fuera del país, para luego elaborar reportes y productos con información útil para los decisores. De esta manera, se tienen en cuenta las tendencias más actuales para diseñar procesos e iniciativas innovadoras en el territorio.

Para implementar un sistema de vigilancia local debemos, ante todo:

- Focalizar las áreas críticas que se deben vigilar, a partir de la estrategia de desarrollo.
- Establecer indicadores para medir el comportamiento de esas áreas críticas.
- Identificar a las personas que conducirán los procesos de búsqueda y análisis.

- Crear un espacio de socialización de los resultados, que puede ser, entre otros, un sitio web, un repositorio o catálogo.
- Desarrollar los procesos de búsqueda, análisis y elaboración de informes.
- Por último, crear productos que puedan socializarse a través de las plataformas creadas.

Indudablemente, para que esto funcione es preciso contar con expertos provenientes de universidades y centros de investigación, un equipo de comunicación con capacidad para conceptualizar y crear productos, especialistas en gestión de información para procesar la información recopilada y un equipo de desarrollo que dé mantenimiento a las plataformas.

Otro método de vigilancia local es la participación en redes a todos los niveles y con todos los componentes del modelo de cuádruple hélice. Participar en redes permite compartir experiencias, herramientas, aprendizajes, así como generar alianzas que terminen en una mejor gestión del desarrollo territorial. En Cuba resaltan PADIT, el Sistema de Innovación Agropecuaria Local (SIAL) y la red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación (GUCID), entre otras. Estas redes de innovación también tienen una fuerte presencia a nivel municipal, con un papel protagónico de los CUM.

¿Sabes qué es un observatorio?

Son sistemas de información que identifican y analizan información sistemáticamente para generarla de forma relevante y permitir el conocimiento de la situación actual del tema vigilado y su posible evolución, lo que facilita la toma de decisiones. Son sistemas de vigilancia por excelencia.

Por lo general, usan espacios de socialización de resultados como sitios web, programas de TV o productos impresos. En estos espacios nos actualizamos sobre metodologías, conceptos, noticias y experiencias relevantes en un tema específico; en nuestro caso, la gestión del desarrollo local.

En Cuba existen varios ejemplos (entre otros):

- Observatorio Cultural (www.observatoriocultural.cult.cu).
- Observatorio Cubano de Periodismo.
- Observatorio Cubano de Danza.

Podemos aprovechar los observatorios para buscar información de interés, solicitar informes sobre temas de desarrollo local y solicitar productos y servicios.

Si quieres...	Puedes...	Por ejemplo...
Generar espacios de capacitación a actores claves de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear cursos en línea basados en el autoaprendizaje. • Crear centros de recursos y repositorios donde las personas encuentren las normativas, materiales de aprendizaje, experiencias, etc. 	Repositorio de Información de Medio Ambiente de Cuba: http://repositorio.geotech.cu
Generar espacios para que la ciudadanía proponga soluciones a problemas de desarrollo (innovación abierta)	<ul style="list-style-type: none"> • Crear laboratorios de innovación ciudadana, así como incubadoras de ideas y soluciones propuestas por la ciudadanía. • Participar en clústeres y otras iniciativas de las universidades. • Crear espacios en línea para la presentación y aprobación de proyectos. • Específicamente para las TIC, crear parques tecnológicos y plataformas móviles. 	Laboratorio Urbano de Innovación Ciudadana en Pinar del Río (único en el país). Experiencia de los parques y ferias tecnológicas en varias zonas del país.
Acompañar la implementación de iniciativas y proyectos innovadores	<ul style="list-style-type: none"> • Crear plataformas de transparencia para los proyectos de innovación. • Crear sistemas de información en línea donde puedan consultarse los resultados, impactos y aprendizajes que se van generando. • Puede ser útil georreferenciar los datos. 	Geoportal Web de Infraestructura de Datos Espaciales para Proyectos Agropecuarios (IDEPA), del Ministerio de Agricultura y liderado por Guantánamo (por el momento no está visible).

4. Generar espacios para compartir e implementar soluciones

El carácter participativo de la gestión del conocimiento y la innovación se impulsa con la generación de plataformas donde se articulan ideas, recursos de conocimiento, soluciones y esfuerzos de todos los componentes del modelo de cuádruple hélice. Una vez cumplidos los pasos anteriores, los órganos locales del Poder Popular estarán en condiciones de

movilizar la capacidad innovadora de todos los actores en función del desarrollo territorial.

Con el propósito de generar espacios de capacitación, pueden crearse plataformas digitales para que las personas se autopreparen sin salir de sus oficinas o sus casas. Pueden diseñarse cursos en línea con sistemas automatizados de evaluación, de modo que no tengan que ser supervisados por profesores. Claro está, esto no sustituye las preparaciones de cuadros y otros

mecanismos ya existentes. Igualmente, es posible contar con repositorios, base de datos y datos en línea, donde puedan consultarse materiales y se compartan documentos de interés.

En el caso de los espacios de innovación abierta, puede pensarse en plataformas, tanto en línea como físicas, donde las personas se informen sobre el problema, propongan soluciones y encuentren acompañamiento para su implementación. Entre las soluciones en línea pueden crearse sitios que pongan en diálogo a la población con los grupos de apoyo, y que viabilicen sus propuestas. En la experiencia internacional se han creado plataformas, algunas móviles, donde la ciudadanía tiene herramientas básicas para generar y gestionar contenidos dentro de proyectos territoriales; por ejemplo: creación y edición de videos para campañas de bien público, generación de noticias para el portal municipal, entre otras posibilidades.

El parque científico y tecnológico de Matanzas, más que una vitrina

El parque se integra a la concepción del Polo científico-productivo de la provincia de Matanzas, a través de los diferentes frentes científico-tecnológicos temáticos, según las áreas de impacto. Estas áreas responden a las prioridades de la actividad de la ciencia, la tecnología y la innovación

aprobadas para la provincia. Cada empresa recibe ingresos en correspondencia con el porcentaje de ejecución que tenga en cada proyecto, y una de ellas ejerce la dirección comercial de este. Cada empresa propone a la dirección comercial, de acuerdo a los precios establecidos para sus productos y servicios, la oferta comercial.

Entre las plataformas físicas se ubican los laboratorios de innovación y las incubadoras. En ambos casos se trata de centros donde puede acudir cualquier persona con una idea que potencialmente resuelva problemas del territorio. En estos centros la persona puede contar con un equipo de especialistas que ayudan a convertir la idea en proyecto, a encontrar recursos y tejer redes para su implementación y a poner lo pensado en práctica. En este sentido, pueden aprovecharse los Joven Club de Computación y Electrónica, que tienen la estructura comunitaria y la capacidad infraestructural para implicar a las comunidades en la generación de soluciones infotecnológicas.

Por último, se pueden generar plataformas para el acompañamiento y el monitoreo participativo de las iniciativas de innovación. Entre ellas tenemos los sistemas de información, que reúnen los datos de cada iniciativa y muchas

veces se crean interfaces interactivas; por ejemplo, los mapas, de modo que se conozca el punto exacto donde se implementan. Las plataformas de transparencia funcionan de igual forma, su propósito central es hacer públicos todos los documentos de gestión de cada iniciativa y proyecto en curso, incluyendo los datos presupuestarios. Sea cual sea la plataforma que se implemente, no deben perderse de vista algunos principios esenciales:

- *Accesibilidad*: Los espacios creados, tanto físicos como en línea, deben configurarse de modo que todas las personas puedan hacer uso de sus posibilidades, independientemente de su territorio, edad, capacidad física y mental,¹ y nivel educacional. No debemos detenernos hasta que todos los actores locales tengan facilidades para participar de la gestión del conocimiento y la innovación.
- *Confianza*: Los actores locales deben sentir que las soluciones que proponen llegarán a ser implementadas o, al menos, que se buscan las vías para su implementación.

¹ Es preciso tener en cuenta la Norma ISO WCAG, siglas en inglés para "Principios de Accesibilidad para los Contenidos Web", que contiene indicadores y soluciones muy básicas para que las plataformas digitales puedan ser aprovechadas por personas en situación de discapacidad.

De lo contrario no se involucrarán con el uso de las plataformas creadas. Lo mismo ocurre con los espacios para la capacitación y el acompañamiento: tanto las fuentes como los contenidos deben ser confiables y útiles.

- *Seguridad*: Los actores locales también deben sentir que participan de un ambiente seguro, libre de plagio y corrupción. En estos contextos de innovación abierta deben crearse los mecanismos para el reconocimiento de la autoría y la protección legal de los derechos de las personas que generaron las soluciones.
- *Movilización*: No será suficiente con que los espacios estén disponibles, deben implementarse acciones para estimular la participación de los actores locales en estos entornos de gestión del conocimiento e innovación. Entre las actividades que más se realizan están las convocatorias abiertas a presentar proyectos.

A partir del uso intensivo de datos provistos por los intercambios de información entre instituciones y usuarios, las demandas de la ciudadanía, las tareas cumplidas o no, entre otros, podrán diseñarse modos de construir innovación transformadora de esas problemáticas a través del análisis estadístico o automatizado, que permita proyectar las líneas de trabajo y un cambio positivo de manera proactiva.

5. Monitorear y evaluar los resultados y el impacto

El monitoreo y la evaluación deben partir de indicadores que consideren la generación, utilización y socialización del conocimiento, así como la capacidad innovadora y el impacto en la gestión del desarrollo. Para definir estos indicadores, puede pensarse en algunas de las cuestiones siguientes:

¿Cómo se impulsó la generación de innovaciones con las plataformas de gobierno electrónico?

- ¿Cuántas innovaciones desde estos espacios se han patentado o registrado?
- ¿De qué sectores provienen las innovaciones, según el modelo de cuádruple hélice?

¿Cómo se ha aprovechado el e-gobierno para socializar conocimientos e innovaciones?

- ¿Cuántos productos comunicativos y plataformas de intercambio se han creado?

- ¿Cómo se comporta (cualitativa y cuantitativamente) la socialización de resultados en las plataformas creadas?

¿Qué beneficios económicos están generando las plataformas para la innovación?

- ¿Cuánto ingresan las innovaciones generadas?
- ¿Qué recursos financieros han podido captarse a través de las plataformas de e-gobierno?

¿Cómo se impulsaron procesos de innovación abierta a través de estas plataformas?

- Cuántas entidades del sector empresarial se involucran en el proceso?
- Cuántas entidades del sector de administración local se involucran?
- ¿Cuántos miembros de la ciudadanía y sus representantes se involucran?
- ¿Cómo se percibe la calidad de los procesos de innovación?

SER CAPACES DE LIDERAR EL CAMBIO¹

Grisel Reyes
Presidenta del Grupo Empresarial
de Informática y Comunicaciones

Nuestra percepción es que el gobierno electrónico no es un fin, sino un medio, un medio para lograr un estadio superior de la gestión de gobierno, con mayor transparencia y participación de los ciudadanos. En ese sentido hay dos elementos consustanciales que acompañan esta transformación: el uso de las TIC y el impacto de esta mejora en la gestión de la relación con los ciudadanos y en general con todos los que participan, incluyendo a las empresas, a la academia, a todos los actores que conforman este ecosistema digital.

Tenemos un portal informativo, pero detrás debe haber una organización que respalde y sustente la sostenibilidad de esa información, porque no basta con informar si después la información que brindamos ahí no es oportuna, no es confiable, no trasmite lo que a la gente le interesa ver. Tenemos que saber que la gente necesita motivación para entrar ahí. Y, por

eso, desde ese punto de vista, hay un rol y una responsabilidad que en mi opinión no le corresponde a la empresa tecnológica, le corresponde al gobierno y a las entidades lideradas por el gobierno.

Cuando recorríamos el país nos decían: “Nosotros tenemos 35 entidades y queremos que las 35 aparezcan en el portal”, y respondíamos: “De acuerdo, pero quizás las 35 no están preparadas y no tienen ni los recursos ni las condiciones, entonces habría que preguntarse: ¿vale la pena que en esta primera etapa estén las 35?”. Tal vez es más impactante que estén 10, pero 10 que estén listas y que tengan todo hacia atrás asegurado.

En el marco de lo tecnológico también tenemos muchos retos: el de la seguridad (ciberdelito, cuando nos bloquean una cuenta o la desfiguran), la protección de los datos, la protección del consumidor, la integridad de la información, la amigabilidad y la facilidad de uso. En esta implementación no participa una sola empresa tecnológica y eso también es un reto para nosotros, y entre todas ellas tienen que haber plataformas y normas comunes. No puede ser que yo para interactuar con un portal tenga que estar identificándome varias veces: eso implica que todas las empresas que pongan ahí un servicio, de una manera o de otra, tienen que tener un lenguaje común y una

¹ Versión de la intervención en I Taller de Gobierno Electrónico, Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, octubre de 2018.

interoperabilidad, y eso tenemos que lograrlo desde el marco de lo tecnológico.

Para ir concluyendo, creo que hay elementos que desde todas las visiones tenemos que cuidar desde ahora.

Ante todo, asegurar que los gobiernos sean capaces de liderar el cambio, porque es un cambio, y todas las instituciones y gobiernos a todas las escalas tienen que estar preparados para liderar el cambio.

Los facilitadores tecnológicos debemos garantizar que podamos aprovechar toda la potencialidad que nos da la tecnología, aunque lo hagamos escalable. Hay que incorporar en la cultura y en la actitud de los gobiernos el

potencial de lo digital. En tal sentido, es preciso definir qué transformación digital implica a la administración pública o a la organización pública. Hay que tener bien claro qué es capacidad digital.

También tenemos que pensar en el ciudadano, en qué es lo que quiere y cómo lo quiere. Creo que tenemos un reto que tiene que ver con el cambio constitucional, y con bajar la gestión del gobierno al nivel municipal. Fíjense que hemos ido trabajando el portal de gobierno a nivel provincial, pero este cambio nos impone también a las empresas tecnológicas un desafío importante: en la misma medida en que vayamos desagregando el proceso hasta los municipios, tenemos que cuidar más la interoperabilidad e integración de la información.

MUNDO 8 EVALUAR

¿LO HICIMOS BIEN?

Ningún proceso puede estar completo sin una evaluación de los resultados del trabajo que permita distinguir lo que salió bien, lo que no y lo que falta por hacer.

Esta evaluación debe realizarse por un grupo de actores que permitan verificar con imparcialidad y honestidad los resultados. Si el diseño de la estrategia de gobierno digital y su implementación fue realizado con un grupo de apoyo compuesto por instituciones y actores de la ciudadanía, sería fundamental que ellos participasen en la evaluación de resultados a través de entrevistas o grupos de discusión.

¿QUÉ PRINCIPIOS SE DEBEN EVALUAR?

¿Ha sido pertinente el desarrollo de la estrategia?

- Aplicabilidad de los objetivos y metas propuestas.

¿Ha sido eficaz?

- Cumplimiento de objetivos y resolución de problemáticas detectadas.

¿Ha sido eficiente?

- Recursos, tiempo, volumen de tareas completadas.

¿Ha tenido impacto?

- ¿Qué sectores institucionales, procesos sociales o grupos vulnerables han salido beneficiados o fortalecidos?

¿Es sostenible?

- ¿Podrán continuarse los resultados? Son dependientes de personas o recursos.

De otra manera, estos elementos podrían traducirse en otro grupo de preguntas:

- ¿Se lograron los objetivos propuestos?
- ¿Se solucionaron los problemas identificados?
- ¿Cómo se cumplen los principios de esta guía (transparencia, participación, rendición de cuentas y gestión eficaz)?
- ¿Se generaron capacidades infraestructurales y humanas?
- ¿Quiénes, en género, raza, generación, sector social o institucional, fueron incluidos en su desarrollo o explícitamente beneficiados por él?
- ¿Se pueden proyectar nuevas etapas de trabajo para la solución de problemas nuevos?

Debemos tener en cuenta si la estrategia tributó a los objetivos de desarrollo del territorio, así como a las demandas que sobre

esta temática se proyectan en la estrategia del país (ver el anexo 10, Indicadores del MINCOM para el gobierno electrónico en Cuba).

Recordemos, además, que cada uno de los procesos descritos en esta guía tiene objetivos muy específicos y tareas especializadas que deben ser evaluadas.

Para realizar esta evaluación es fundamental entrevistar a los actores implicados, poner a debatir en grupos de discusión a beneficiarios y actores implicados en el proyecto, evaluar a través de encuestas la opinión de la población general. Para dichas técnicas de recopilación de información con el fin de evaluar (entrevista, grupo de discusión, encuesta y otros), resultará útil combinar las preguntas anteriormente expuestas de modo que puedan contrastarse entre sí.

¿QUÉ HACER CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN?

- Llevarlo a discusión, tanto a niveles superiores como con el público en general.
- Estar abierto a críticas y sugerencias.
- Identificar nuevas tareas y proyectar las acciones de continuidad.

Compartir los resultados y experiencias para que puedan ser utilizados como experiencias por otros territorios.

No debemos olvidar que el camino hacia un gobierno digital es también el de la consecución de una sociedad más próspera, sostenible, participativa, inclusiva y socializadora de la riqueza, por ende, socialista. Las herramientas y transformaciones que creamos deben tributar a ese objetivo; por tanto, las preguntas que hagamos para comprobarlo también.



ANEXO 1.

Mapa de acciones básicas de cada una de las fases de trabajo

Paso	¿Para qué?	¿Cómo?	¿Con quién?
Diagnosticar	Saber cuáles son las debilidades y fortalezas del territorio, pues sin esto es imposible avanzar.	<ul style="list-style-type: none">• Identificando fuentes de información y grupos que se vayan a diagnosticar.• Desarrollando y aplicando instrumentos de levantamiento de información a partir de indicadores previstos.• Analizando resultados.• Proyectando.	Instancias que poseen datos e investigaciones sobre el territorio (CUM, ONEI, CGR, instituciones de Cultura y Salud).
Proyectar	Organizar una estrategia de trabajo propia que parte de las necesidades de cada territorio y que esté acompañada por un mandato institucional y la participación ciudadana.	<ul style="list-style-type: none">• Diseñando un esquema temporal de trabajo.• Vinculándolo a un mandato institucional.• Partiendo de los elementos diagnosticados.• Implicando a la ciudadanía en su diseño y evaluación, en talleres, espacios digitales o mediáticos.	Con un grupo de coordinación principal. Con un grupo de apoyo compuesto por los actores relevantes para el territorio en este ámbito. Con la ciudadanía.
Capacitar	Identificar los temas y necesidades a partir de los diagnósticos que se realicen. Esta es una de las demandas fundamentales del proceso.	<ul style="list-style-type: none">• Determinando necesidades de capacitación y a actores que las demandan.• Diseñando un plan de capacitación.• Desarrollando soluciones y experiencias de capacitación.• Analizando resultados y proyectando continuidades.	Asesorías de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS), Unión de Periodistas de Cuba (UPEC), UIC, Sociedad Cubana de Ciencias de la Información, centros universitarios locales, Red de Educadores Populares.

Paso	¿Para qué?	¿Cómo?	¿Con quién?
Gestionar	<p>Organizar un gobierno eficiente, capaz de ejecutar las demandas de la transformación digital; para esto es necesario coprenderlo como un sistema de información y ajustar en función de ello el esquema de trabajo. Ejecutar a partir de ahí una buena gestión de la información y la comunicación que estén soportadas en una buena gestión de la documentación y los datos.</p>	<p>Sobre gestión de comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mapa definido de públicos. Evaluación de los canales y soportes de la comunicación. 2. Conocimiento y evaluación del estado de las relaciones comunicativas, las prácticas y su impacto en la planeación. 3. Proyección estratégica. 4. Estrategia de mensaje, estrategia de medios, plan de acciones para la implementación. 5. Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos. <p>De gestión de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades de información. • Gestión de recursos informacionales. <ol style="list-style-type: none"> a. Identificación de información relevante e información como evidencia (de carácter público). b. Identificación de fuentes de información primarias y secundarias. c. Identificación de los recursos informacionales. • Diseño de los flujos de información. • Diseño de los productos y servicios informacionales. • Programas y plan de seguridad de información. • Diseño de programas de capacitación. • Desarrollo de auditorías informacionales. <p>Sobre gestión documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un cuadro de clasificación que permita mantener la relación entre los documentos y las actividades que ellos registran. • La valoración y disposición de los documentos, con la elaboración de las tablas de plazos de retención. • La identificación de metadatos de gestión documental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorías de la ACCS, UPEC, UIC, Sociedad Cubana de Ciencias de la Información y centros universitarios locales.

Paso	¿Para qué?	¿Cómo?	¿Con quién?
Desarrollar	Facilitar los procesos a través de las plataformas tecnológicas, y permitir la automatización o digitalización de estos. A su vez, en su desarrollo y uso pueden acontecer transformaciones en las prácticas de quienes la utilizan.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificando necesidades. • Ordenando las propuestas y la información necesarias y articulándolas con el sistema de información. • Validando las propuestas con los actores implicados. • Creando plataformas con los actores de software. • Evaluando su implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con las instancias vinculadas al desarrollo de software a nivel local. DESOFT, Joven Club, cuentapropistas y otras. • Con la constitución de un grupo de trabajo competente.
Innovar	Generar soluciones que implementen la estrategia de desarrollo y resuelvan los problemas del territorio. Estos son procesos intersectoriales y multinivel donde participan la ciudadanía, los expertos de la localidad y las unidades de innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Creando un grupo de apoyo a la gestión del conocimiento y la innovación. • Partiendo de la estrategia de desarrollo del territorio. • Generando un sistema de vigilancia local con apoyo de las TIC. • Generando espacios para compartir e implementar soluciones. • Monitoreando y evaluando los resultados y el impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • PADIT, SIAL, GUCID, CUM.
Evaluar	Analizar los resultados de la metodología empleada y los esfuerzos realizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticando el cumplimiento de las propuestas por pasos. • Discutiendo con los beneficiarios e implicados en la experiencia sobre los resultados. • Realizando un balance y proyectando soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con los actores implicados en el desarrollo. • Con la ciudadanía. • Con la ayuda operativa de los actores implicados en la capacitación y otros procesos.

ANEXO 2.

Inventario de documentos fundamentales para una estrategia de gobierno digital

- Política de desarrollo.
- Documentos y legislaciones rectoras del trabajo de la Asamblea.
- Líneas de trabajo orientadas por el Ministerio de Comunicaciones sobre el tema.
- Estrategias de comunicación e información.
- Manual de identidad visual del territorio con diseño de plataformas.
- Documento rector del sistema de información de gobierno.
- Política de gestión documental.
- Informes de diagnóstico.
- Programa de capacitación.
- Estrategia de gobierno digital.
- Programa de gobierno digital con plan de trabajo.
- Diseño e informe de diagnóstico particular.
- Diseño de gestión de información y comunicación asociado a las plataformas de gobierno digital.
- Arquitectura de información para el desarrollo de plataformas.
- Informe de requisitos para el desarrollo de plataformas.
- Estrategia específica de capacitación para este tema.
- Estrategia y normativa para el uso de sitios de redes sociales.
- Informe particular de evaluación.
- Estrategia de innovación en el marco de la estrategia de desarrollo.

ANEXO 3.

Indicadores para evaluar la usabilidad de plataformas digitales de gobiernos

1. Facilidad de aprendizaje

- 1.1. Consistencia y cumplimiento de estándares
- 1.2. Similitud entre el sistema y el mundo real
- 1.3. Comprensibilidad
- 1.4. Recordación
- 1.5. Ayuda y documentación
- 1.6. Retroalimentación
- 1.7. Facilidad de uso y control

2. Satisfacción

- 2.1. Privacidad
- 2.2. Impresión subjetiva de usuario sobre la interacción, los resultados y atributos del sistema

3. Contenido

- 3.1. Identidad
- 3.2. Diseño y estética

4. Eficiencia

- 4.1. Velocidad y desempeño

5. Eficacia

- 5.1. Reconocimiento, diagnóstico y recuperación de errores

ANEXO 4.

Esquema base para la organización de la información en portales de gobierno digital en municipios cubanos

1. Municipio

- 1.1. Historia
- 1.2. Desarrollo Local

2. Gobierno

- 2.1. Direcciones asociadas
- 2.2. Rendición de cuentas
- 2.3. Presidencia
- 2.4. Consejos Populares
- 2.4.1. Delegados

3. Trámites

4. Servicios

5. Noticias

6. Contacto: Formulario de contacto

7. Legislación

8. Directorio

9. FAQ (Preguntas frecuentes)

ANEXO 5.

Recursos para la evaluación de páginas web en torno a posicionamiento, velocidad y otros indicadores

Sobre certificados de seguridad:

<https://webmiso.com/blog/certificados-ssl-importancia-web>

<https://www.sysadminsdecuba.com/2018/04/como-obtener-un-wildcard-ssl-de-lets-encrypt>

Sobre velocidad de descarga del sitio:

<https://gtmetrix.com>

Sobre rendimiento, posicionamiento y disponibilidad móvil:

<https://website.grader.com>

Posicionamiento web:

<https://seowebmas.redcuba.cu>

Análisis de visitas:

<https://www.alexa.com>

<https://analytics.google.com/analytics/web>

ANEXO 6.

Recursos sobre la gestión de gobierno digital

Caja de herramientas sobre gobierno digital. División de Instituciones Públicas y Gobierno Digital. Naciones Unidas.

<https://publicadministration.un.org/en/Toolkits>

Compendio de Prácticas Innovadoras en Gobernanza Pública y Administración para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas.

<https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/Compendium%20Public%20Governance%20and%20Administration%20for%20Sustainable%20Development.pdf>

El gobierno electrónico en la gestión pública. Comisión Económica para América Latina y El Caribe.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/7330-gobierno-electronico-la-gestion-publica>

Metodología y recursos para la gestión y dirección de proyectos de gobierno digital. Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento de la República de Uruguay.

<https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/4631/1/agesic/metodologia-y-recursos-para-la-gestion-y-direccion-de-proyectos-de-gobierno-digital.html>

ANEXO 7.

Ejemplo de cuadro de clasificación

A. Dirección general

- 1.1. Documentos constitutivos del gobierno
- 1.2. Planes de trabajo
 - 1.2.1. Anuales
 - 1.2.2. Mensuales
 - 1.2.3. Individuales
- 1.3. Sesiones de la Asamblea
 - 1.3.1. Actas de las sesiones de la Asamblea
 - 1.3.2. Actas de asistencia a las sesiones de la Asamblea
 - 1.3.3. Planes de temas
 - 1.3.4. Planes de actividades
 - 1.3.5. Convenios
 - 1.3.6. Informes
 - 1.3.7. Protocolos
 - 1.3.8. Acuerdos adoptados
- 1.4. Correspondencia
 - 1.4.1. Consejo de la Administración Provincial (CAP)
 - 1.4.2. Partido Comunista de Cuba (PCC)
 - 1.4.3. Otros organismos
- 1.5. Control interno
 - 1.5.1. Reglamento orgánico
 - 1.5.2. Manual de funcionamiento interno
 - 1.5.3. Manual de procedimientos
 - 1.5.4. Plan de prevención de riesgos
 - 1.5.5. Plan de medidas

- 1.5.6. Guía de autocontrol
- 1.5.7. Códigos
 - 1.5.7.1. Código de ética
 - 1.5.7.2. Código de trabajo
- 1.5.8. Cronograma de implementación de la Resolución No. 60/2011 Sobre el Sistema de Control Interno
- 1.5.9. Informes de auditorías
- 1.5.10. Evaluaciones

B. Gestión económico-financiera

- 2.1. Activos fijos tangibles
 - 2.1.1. Plan anual de activos fijos tangibles
 - 2.1.2. Reporte de los activos fijos tangibles
 - 2.1.3. Informes de recepción de activos fijos tangibles
 - 2.1.4. Movimiento de activos fijos tangibles
 - 2.1.5. Actas de responsabilidad material
- 2.2. Pagos
 - 2.2.1. Nómina
 - 2.2.2. Informes de cobros y pagos
 - 2.2.3. Reportes de la seguridad social
 - 2.2.4. Registro de salarios
 - 2.2.5. Hojas de firmas
 - 2.2.6. Solicitudes de vacaciones y licencias sin sueldo
- 2.3. Presupuestos
 - 2.3.1. Plan económico y presupuesto anual de la Asamblea
 - 2.3.2. Plan de ventas
 - 2.3.3. Plan de inversiones

- 2.3.4. Informe de ejecución del presupuesto
- 2.3.5. Fichas de costos y precios
- 2.3.6. Balances
- 2.3.7. Estados financieros consolidados
- 2.4. Control del trabajo por cuenta propia
 - 2.4.1. Registro de trabajadores por cuenta propia
 - 2.4.2. Estrategia del Consejo de la Administración Municipal (CAM) para el Ordenamiento del trabajo por cuenta propia
 - 2.4.3. Informes del comportamiento del trabajo por cuenta propia

C. Gestión de entidades subordinadas

- 3.1. Actas de la comisión de las entidades subordinadas
- 3.2. Actas de las reuniones metodológicas

D. Gestión del desarrollo constructivo

- 4.1. Subsidios
 - 4.1.1. Solicitudes
 - 4.1.2. Denegaciones
 - 4.1.3. Casos priorizados
 - 4.1.4. Expedientes
 - 4.1.5. Aprobaciones
 - 4.1.6. Partes
 - 4.1.7. Casos resueltos
 - 4.1.8. Informes de reclamaciones
- 4.2. Planes
 - 4.2.1. Plan constructivo

- 4.2.2. Plan de transformación de barrios insalubres
- 4.2.3. Plan integral de enfrentamientos

E. Gestión de atención a la población

- 5.1. Rendición de cuentas a la población
 - 5.1.1. Compendio de quejas
 - 5.1.2. Quejas no tramitadas
 - 5.1.3. Reclamaciones
- 5.2. Rendición de cuentas al gobierno
 - 5.2.1. Informes al CAM
 - 5.2.2. Informes plenarios a la Asamblea Provincial
 - 5.2.3. Informes al núcleo del PCC
 - 5.2.4. Informes a la comisión permanente de trabajo
 - 5.2.5. Informes a los consejos populares
- 5.3. Expedientes de casos
 - 5.3.1. Casos fuera de término
 - 5.3.2. Control de casos visitados

F. Gestión de la salud pública

- 6.1. Programas
 - 6.1.1. Programa de atención materno-infantil
 - 6.1.2. Programa de atención primaria de salud
 - 6.1.3. Programa de donaciones voluntarias de sangre
- 6.2. Higienización ambiental
 - 6.2.1. Reportes de riesgos ambientales
 - 6.2.2. Potabilidad
 - 6.2.3. Lucha antivectorial

6.2.4. Informes sobre comportamientos de la situación higiénico-epidemiológica

G. Gestión de la educación

7.1. Formación de profesores emergentes y generales integrales

7.1.1. Captación de alumnos para carreras pedagógicas

7.1.2. Captación de auxiliares pedagógicas

7.2. Incidencias de las entidades educativas del territorio

7.2.1. Retención escolar

7.2.2. Promoción

H. Gestión de recursos humanos y cuadros

8.1. Nombramientos

8.1.1. Plantilla de cargos

8.1.2. Contratos

8.1.3. Nombramientos de cuadros de dirección

8.2. Permisos

8.2.1. Certificados

8.2.2. Indemnizaciones

8.2.3. Vacaciones

8.2.4. Licencias sin sueldo

8.2.5. Licencias de maternidad

8.2.6. Licencias de paternidad

8.3. Cuadros

8.3.1. Plantillas de cuadros y reservas

8.3.2. Registro de movimiento de cuadros

8.3.3. Relación de cargos regulados

8.3.4. Estrategias de preparación de cuadros y reservas

8.3.4.1. Acciones de capacitación

8.3.5. Comisión de cuadros

8.3.5.1. Actas de la Comisión de cuadros

8.3.6. Evaluaciones

I. Gestión de defensa, seguridad y protección

9.1. Seguridad y protección

9.1.1. Plan de seguridad y protección

9.2. Defensa

9.2.1. Plan de tiempo de guerra

9.3. Ejercicio bastión

9.3.1. Indicaciones para el ejercicio

9.3.2. Informes del bastión

ANEXO 8.

Tanto a nivel internacional como nacional existen normativas que pueden ser de gran utilidad a la hora de enfrentarnos a la gestión documental en el ambiente digital. En el plano internacional se destacan:

1. ISO 15489-1 (2001) ISO UNE 15489-1 (2006). Recoge los conceptos básicos para la gestión de los documentos.
2. ISO 15489-2 (2001) ISO UNE 15489 (2006). Informe técnico que desarrolla la anterior.
3. ISO 23081-1 (2006) ISO UNE 23081 (2008). Metadatos para la gestión de documentos. Generalidades.
4. ISO 23081-2 (2009) ISO UNE TS 23081 (2008). Metadatos para la gestión de documentos. Aspectos conceptuales y de implementación.
5. ISO TR 26122 (2008) ISO UNE TR 26122 (2008). Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos.
6. ISO 22310 (2006). Guía para borradores de normas de requisitos de gestión documental.
7. ISO/TR 23081-3:2011. *Managing metadata for records. Part 3: Self-assessment method.* UNE ISO/TR 23081-3:2012 IN. Metadatos para la gestión de documentos. Parte 3: "Método de autoevaluación".

8. ISO 15836:2009. *Information and documentation The Dublin Core metadata element set.* UNE-ISO 15836:2011. Información y documentación. Conjunto de elementos de metadatos Dublin Core.
9. *Australian Government recordkeeping metadata standard (AGRMS)* (www.naa.gov.au/Images/AGRkMS_Final%20Edit_16%2007%2008_Revised_tcm16-47131.pdf).
10. e-EMGDE. Aplicación en la Administración pública española, publicada. (http://administracionelectronica.gob.es/recursos/pae_020003294.pdf).

Por su parte, en la normativa nacional destacan:

- Ley 107. De la Contraloría General de la República.
- Resolución 60. De la Contraloría General de la República.
- Decreto Ley 199/1999. Sobre Seguridad y Protección de la Información Oficial.
- Decreto Ley 265/2009. Del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba.
- Resolución 127/2007. De la Seguridad Informática.

- Norma Cubana ISO 17799/2007. Tecnologías de la Información-Código de Buenas Prácticas para la Gestión de la Seguridad de la Información.
- Decreto Ley 281/2011. Del Sistema de Información del Gobierno.

ANEXO 9.

Temáticas para la formación de capacidades de interacción en torno a las TIC

- Sociedad en red y cultura digital.
- Internet y redes.
- Sitios de redes sociales.
- Producción comunicativa multimedia.
- Gestión de contenidos en plataformas digitales.
- Escenarios de interacción digital para la ciudadanía en Cuba.

ANEXO 10.

Indicadores del MINCOM para el gobierno electrónico en Cuba

Etapa de presencia

Concibe la publicación en línea de la información instructiva o de interés para los usuarios, tanto ciudadanos como instituciones.

1. Existencia del portal institucional.
2. Publicación de su portal bajo el dominio genérico de segundo nivel gob.cu.
3. Información estructurada y organizada bajo un orden lógico.
4. Publicación del marco normativo, con posibilidad de acceso a la Gaceta Oficial de la República de Cuba.
5. Organizada en secciones específicas, la información referente a las dependencias del organismo o entidad.
6. Información referida a la estructura orgánica, los directivos, los objetivos de trabajo, las metas y los indicadores (al menos del año en curso).
7. Directorio con correo electrónico y teléfonos de contacto institucionales de los directivos y funcionarios del organismo o entidad y sus dependencias.

8. Información sobre su planificación de actividades o eventos (al menos el año en curso).
9. Catálogo en línea con todos los servicios y trámites que ofrece el organismo o la entidad y sus dependencias, incluyendo la información descriptiva que instruya a los usuarios sobre procedimientos y requisitos.
10. Motor de búsqueda para la información interna del portal.
11. Publicación de la fecha y hora de la última actualización de la información del portal.
12. Promoción del trabajo realizado con el portal institucional a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.).

Etapa de interacción

Concibe la implementación de los mecanismos de comunicación e intercambio con los usuarios, incrementándose el nivel de interacción de estos con el gobierno.

1. Descarga y carga de formatos o plantillas de documentos necesarios, fundamentalmente en los servicios y trámites que ofrece el organismo o la entidad.
2. Seguimiento en línea, por los ciudadanos, del estado de los trámites.
3. Posibilidad de descarga de información de interés en diferentes formatos.

4. Funcionalidades que permitan al ciudadano compartir con amigos o replicar en redes sociales (Facebook, Twitter, etc.) las informaciones de su interés.
5. Sistema de atención al ciudadano en línea mediante correo electrónico y ventana en línea para el recibo de incidencias y publicación de información recurrente (preguntas frecuentes).
6. Posibilidad de evaluación y calificación en línea de la información publicada y la gestión de atención ciudadana.
7. Acceso a la información en distintos formatos de multimedia (audio, video).
8. Posibilidad de multilinguaje (al menos en inglés).

ANEXO 11

El gobierno electrónico de Pinar del Río. Fotografía en tres tomas

Toma 1. Elena Julia Real Castro Directora de la División Territorial de DESOFT en Pinar del Río

Periodista: *¿Cómo empezó todo?*

Elena J. Real Castro: Es una historia más antigua de lo que creemos. En 2009 Pinar hizo el intento de tener un sitio. Se estaba trabajando por la vía del CITMA, pero la idea no fructificó por razones que no conozco. Sobre 2010 se volvió a mover la idea de un portal, pero tampoco cuajó. En 2013, por la oficina de informatización de la provincia, nos llegó la convocatoria de licitación de proyecto porque se quería hacer un portal. En aquel momento se hablaba poco de gobierno electrónico.

Recuerdo que trabajamos intensamente, porque la convocatoria no tuvo mucho tiempo y presentamos. Tiempo después nos comunican que se había decidido que nos encargáramos, hacia finales de 2014. Era una cosa que se quería hacer pero era difícil por los tiempos del gobierno.

En octubre de 2015 hicimos una reunión en el CAP y presentamos propuestas a partir de un estudio de homólogos. Les gustó la idea y los directivos más avezados dieron algunas ideas.

Algunos fueron escépticos, porque había que cambiar la mente y la forma de trabajar. En esa reunión se acordó citar a todas las administraciones que brindaran servicios a la población a otra reunión. Hicimos la reunión pactada, esta vez vinieron los que atendían comunicación e informática en esas entidades.

Periodista: *¿Puede ser un problema que el tema se atienda solamente desde las direcciones de informática?*

Elena J. Real Castro: En este caso, se trataba de que los directores ya tenían la información. De modo que mandaron personas para el trabajo técnico. Nosotros nos preguntamos a nosotros mismos las cosas que queríamos tener en el portal. Más adelante hicimos una presentación en la universidad por orientación del partido y surgieron nuevas ideas. En abril de 2015 habíamos presentado el trabajo al entonces primer vicepresidente, Miguel Díaz-Canel.

Periodista: *¿La sede donde se actualiza el portal es la propia empresa?*

Elena J. Real Castro: Desde aquí se hace la actualización técnica, los contenidos no. Como parte del proceso aprendimos muchísimas cosas, tanto del proceso de desarrollo como de los propios trámites. Hubo personas que resolvieron incluso trámites personales. A finales de diciembre iniciamos los contactos más personalizados. Siempre tuvimos un vicepresidente del gobierno en todo momento.

Jesús Gorgoy (coordinador provincial de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial, Pinar del Río): Leonor Lina Plasencia, vicepresidenta de la Asamblea Provincial, convoca reuniones semanales donde pregunta: ¿por qué tu última publicación fue hace tantos días? ¿Por qué el contenido se parece al anterior? Eso va disminuyendo, pero hay que poner el pie al principio.

Elena J. Real Castro: Regresando a la historia, cuando tuvimos toda esa información en la mano nos dedicamos a la corrección en términos de redacción y lingüísticos. Pusimos dos premisas: lo que se publica no puede ser clasificado y no puede tener errores ortográficos. Esto fue un proceso de dos meses, dos meses y medio. Revisamos la relevancia de los contenidos y el uso para la gente, había otro equipo trabajando en el desarrollo.

En abril teníamos una primera idea. El nombre del portal y el identificador salieron de un concurso con la población, que fue incluso premiado. Con eso trabajó nuestra diseñadora de conjunto con la persona que ganó. Desde el principio le dijimos al gobierno: si es para la población, tenemos que involucrarlos. La principal manera fue este concurso de donde salió: nombre, lema e identificador.

Además, hicimos la búsqueda de nombres y direcciones electrónicas. Esto fue un aprendizaje para nosotros. Acompañamos al gobierno

en la búsqueda de referencias y en los trámites para que se les asignara una url en el dominio gob.cu. En octubre de 2016 teníamos lista la versión preliminar que estuvo en pruebas hasta diciembre. Luego de que el portal estuvo público, el gobierno decidió que los directores eran los máximos responsables de la información que se publica.

Periodista: *¿Está eso establecido en alguna resolución o documento normativo?*

Elena J. Real Castro: Creo que no. Luego de esto cada dirección publicaba. Nosotros nos encargamos del soporte tecnológico, mantenimiento, etc. Seguimos acompañando al gobierno en el hospedaje del sitio. Empezamos a publicar. La vida nos demostró la necesidad de un editor principal, sobre todo en temas de noticiabilidad y relevancia de los contenidos que se estaban publicando. Le propusimos eso al gobierno y ellos incorporaron un webmaster y un editor jefe para que funcionaran como el equipo del sitio.

Periodista: *¿Estas personas residen en el gobierno?*

Elena J. Real Castro: Trabajan desde sus casas y centros de trabajo. DESOFT trabaja en todo lo que tiene que ver con la tecnología: mantenimiento, soporte, nuevos servicios. A veces se nos ocurren cosas y se las proponemos. El equipo está integrado por: webmaster, DESOFT, editor principal y, además, cada enti-

dad tiene un editor. Hay reuniones sistemáticas donde se revisan los contenidos y se hacen capacitaciones.

El gobierno decidió involucrar a periodistas en las entidades. Las entidades subcontrataron a periodistas para la edición. Algunas que tienen comunicadores profesionales no los necesitaron. Al principio chocamos con los carnavales de letras y colores, todo el mundo daba al texto el formato que querían.

Periodista: *¿Han llegado a un manual de estilo?*

Elena J. Real Castro: Lo hemos intentado, pero no hay ahora mismo.

Periodista: *¿Cómo funcionan los flujos de trabajo?*

Elena J. Real Castro: El gobierno es el máximo responsable y lo delega en alguien, asimismo los directores tienen a alguien que prepara la información. Me imagino que eso se revisa y luego ellos mismos lo suben al portal. Eso no está público hasta que el editor jefe no lo aprueba.

Una vez que el contenido sale, tiene la posibilidad de ser comentado. Los comentarios pueden ser para bien o para quejas. La entidad que publicó tiene la responsabilidad de estar al tanto del impacto y las respuestas de su propia publicación, de modo que respondan a quejas en caso de que puedan surgir.

Periodista: *¿Hay moderación de comentarios?*

Elena J. Real Castro: Al principio estaba libre la moderación, empezamos analizando los comentarios luego de que estaban publicados. De esta manera, incorporamos la moderación del comentario a las funciones del editor jefe. Si hay quejas difíciles, pero bien dichas y argumentadas, las publicamos. Por ejemplo, se abrió un foro sobre la constitución, moderado por abogados. Las personas pudieron opinar libremente, siempre que no fueran dichas groserías.

Periodista: *La gente va a ir aprendiendo a participar. ¿Se mide la capacidad de respuesta de las instituciones?*

Elena J. Real Castro: Se realizan reuniones sistemáticas con cuadros principales donde tengo que enviar informes que se analizan por el Partido y el secretario de la Asamblea.

Existen todas las estadísticas de las entidades que menos responden. Envío al gobierno el listado de todas las entidades que tienen presencia ahí, quién publicó y la cantidad de publicaciones; ahí mismo sale por fecha las respuestas. Eso también se publica dentro del mismo portal. Tenemos otra herramienta donde sabemos los países que visitan, momentos donde más se navega y dispositivos desde los que se hace.

Se puede acceder en todo lugar donde haya Internet. Se ha pensado en el gobierno que el uso del sitio sea gratuito, pero depende de las

coordinaciones de ellos mismos con ETECSA. Hay un evento que organizan comunicadores y periodistas en la provincia donde hemos estado, se llama “Pinar en digital”. Ahí se planteó el tema y nosotros aclaramos que no es nuestra jurisdicción pero que es válido.

Periodista: *Me interesa cerrar el ciclo de la ciudadanía. Me llama la atención que hay procesos de distintas direcciones de sectores de gobierno que no están presentes.*

Elena J. Real Castro: Estamos en eso ahora. Lanzarse con todas las entidades a la vez puede ser complicado. Empezamos con las direcciones más adelantadas, como la de justicia. Este año está establecida una metodología para lo que se va a hacer en la fase de interacción y ahí estarán las directrices para esos organismos.

Periodista: *¿Qué recomienda al resto de los territorios?*

Elena J. Real Castro: Esto se trabajó como un proyecto nacional, donde todo el mundo se ha alineado sobre las experiencias de trabajo, porque además somos un equipo de trabajo. Lo que más nos ha golpeado ha sido la edición del contenido, por eso propusimos trabajar con periodistas y comunicadores sociales subcontratados.

Periodista: *¿Cuentan con una estrategia de posicionamiento?*

Elena J. Real Castro: Trabajamos con un monitor de la UCI que aborda los temas

de posicionamiento. Ellos crearon una herramienta que analiza un grupo de variables de posicionamiento en cada sitio. También tenemos la ventaja de que el webmaster tiene muchos conocimientos en términos de posicionamiento. Todas esas cosas las hemos tenido en cuenta.

Toma 2. Encuentro con la comunicadora a cargo del portal, Yolanda Molina Pérez

Periodista: *¿Cómo se produce el flujo de trabajo para que las entidades aporten los contenidos?*

Yolanda Molina Pérez: El primer punto donde tenemos que hacer énfasis es el tema de la formación profesional y capacitación. Las administraciones necesitan conciencia de que la comunicación debe ser especializada. Si no hay conocimiento en las personas que están llevando la comunicación no habrá correcta gestión. Estamos optando por un portal que enfatice la gestión administrativa y luego crear otros sitios para la Asamblea. Esto lo estamos debatiendo ahora mismo porque preferimos unificar.

El gobierno genera un volumen de trabajo superior a un medio de prensa. Todos los días aprendo algo sobre las estructuras de gobierno. Los comunicadores tenemos poco conocimiento sobre las interioridades de las estructuras. En la medida en que los gobier-

nos ganen en transparencia, imagino que los medios adecuarán sus agendas. Lo otro es que en casi ningún lugar hay una plaza exclusiva para la comunicación. No se hace distinción entre la comunicación interna y externa.

El otro problema es que las tecnologías no son tan nuevas como nosotros en su uso, y tampoco estamos haciendo uso correcto de la comunicación institucional. Estamos priorizando perfiles institucionales y no estamos promocionando el liderazgo. Los comunicadores están escribiendo desde los perfiles personales, no desde las cuentas de la Asamblea. Hay que reforzar lo que es el poder popular.

Respecto al portal, lo primero que hay que hacer es cambiar el pensamiento, ya cambiamos la estructura. Todavía no hemos incorporado la percepción real de que esto es necesario. Que el portal saliera dependió mucho del liderazgo del presidente de la provincia.

Estamos trabajando mucho la capacitación con los vicepresidentes que atienden comunicación y los comunicadores. Los comunicadores de las asambleas municipales son casi todos periodistas formados empíricamente. Eso tiene factores positivos y negativos.

Primero tienes que ganar en la presencia, ahora estamos en una fase donde nos concentramos en la calidad de los contenidos, uso de las etiquetas, la identidad de la provincia, etc. Pero hay otras entidades con las que no hemos

logrado la presencia. Todo esto pasa por la percepción y la capacitación de los cuadros centro.

Periodista: *¿El gobierno tiene sus procesos de gestión organizados de modo que se dé sostenibilidad?*

Yolanda Molina Pérez: Eso todavía no está bien. En parte porque no se cuenta con el personal para eso.

Periodista: *¿Cree que el sitio ha tenido impacto?*

Yolanda Molina Pérez: Los cambios han sido distintos en la ciudadanía y el gobierno. En la ciudadanía ganamos en confianza, empezaron a confiar en sus representantes y por eso la marca ciudad es, creo, Pinar. En la medida en que les damos a las personas acceso a la información, generamos oportunidades de trabajar con ellas. Aquí había poca cultura de consumir medios. Para el gobierno, el impacto está en el cambio de pensamiento de los funcionarios y de los directivos. En la medida en que estos cambios no sean únicamente la aceptación de lo nuevo, sino una incorporación de esto como aprendizaje, la posibilidad de trabajar con la ciudadanía será mayor.

Periodista: *¿Tiene algún consejo para el resto de los territorios?*

Yolanda Molina Pérez: Crear estructuras de comunicación que puedan asumir estos retos. Para mantener el control y rectorar la actividad hace falta la estructura. Hoy en los gobiernos

hay equipamiento e infraestructura y no hay equipos de personas. Lo otro es no apurarse, es mejor publicar un sitio teniendo todas las condiciones para garantizar su funcionamiento, que sacar un sitio a la luz sin las condiciones por detrás.

Periodista: *¿Puede proponer acciones concretas que considera que deberían acontecer para que la mayoría de los pinareños deseen usar el portal?*

Yolanda Molina Pérez: En la medida que se le vayan incorporando servicios, las personas encontrarán mayores facilidades. Todo estará en el poder para resolver necesidades de las personas. Lo otro es la calidad del contenido, su adecuación al contexto, a los grupos etarios. Hoy es una prioridad ganar a los jóvenes para el uso de estas plataformas.

Toma 3. Encuentro con vicepresidente del gobierno, Jesús Valdés Miranda

Periodista: *¿Cómo el gobierno se organiza para que el proyecto sea sostenible?*

Jesús Valdés Miranda: A partir de que surge nosotros montamos un sistema de chequeo al portal. Como era algo novedoso nos daba miedo que no fuera atractivo o interactivo, de interés para la población; si eso pasa, la población no va a entrar, ni aquí ni en el extranjero. Comenzamos chequeando una vez al mes en las

reuniones de cuadros principales. Ahí, cuando Elena llegaba con los resúmenes, pensamos que 32 empresas tenían que estar actualizando diariamente. Ahí empezaron las trabas.

Con el tiempo buscamos un webmaster, decidimos que fuera el del periódico *Guerrillero*. Lo primero que él ve es que, por ejemplo, las noticias todas eran en formatos diferentes, no todas las fotos tenían la misma calidad, y nos dimos cuenta de que hacía falta más rigor y más chequeo. Así que empezamos con reuniones casi semanales, la vicepresidenta de la asamblea, yo, DESOFT, el webmaster y un periodista. Empezamos a darnos cuenta de que el portal necesitaba un respaldo profesional.

Le dijimos a las empresas que necesitaban comunicadores y profesionales que llevaran la tarea. Uno de los problemas técnicos era que estábamos en una nube de ETECSA, pero no éramos su prioridad: cada vez que actualizábamos se caía, etc. Así le propusimos a DESOFT alojarnos en su nube para que fuera más sostenible.

Todas las empresas contrataron a periodistas o comunicadores, impartimos dos seminarios para homogeneizar los formatos. Uno de los primeros impactos positivos fue que la gente empezó a escribir lo que quiso, eso era bueno, pero nos llegaban cuestiones muy diversas: solicitudes de la población de Villa Clara, preguntas relacionadas con sectores

que sobrepasan nuestra jurisdicción, etc. Con esto, sacamos la cuenta “si la tropa no recibe la respuesta, estamos en falsa escuadra”.

Analizamos con el webmaster que había que moderar los contenidos, porque las personas subían planteamientos de diversa índole y no había respuesta. Los periodistas que tenemos monitorean, y ven la respuesta que debe darse. Enviamos documentos por escrito a las empresas. La propia Elena nos da informes sistemáticos. Así hacemos evaluaciones en la reunión de cuadros principales y en los chequeos con la vicepresidenta.

Se dice fácil, pero todavía tenemos que llamar a personas y decirles un montón de cosas. Entendemos que tienen mucho trabajo, por eso solicitamos que se incorporen los comunicadores. Ahora habilitamos un correo que se llama opinión, gestionado por la oficina de atención a la población, a donde se redireccionarán los planteamientos y la oficina los tramitará. Hay avances con algunos, muchos directores incluso chequean por el celular.

Periodista: *¿Cree que el sitio ha ayudado a conformar un sistema de información?*

Jesús Valdés Miranda: El sitio ha contribuido a que todo el mundo se mueva alrededor de él. Los planteamientos de la población los tenemos en un mismo sistema, no están los nacionales porque no estamos autorizados, pero sí se pueden leer los planeamientos a nivel

provincial. No ponemos las cosas a las que no les podemos dar respuesta por el plan de la economía. El sitio tiene además los contactos de todos los servidores públicos. Me han llamado muchas veces personas que no conozco para hacerme reclamos, preguntas y sugerencias. Esto ha crecido desde que mis datos están en el portal.

Periodista: *¿Cómo el sitio web ha ayudado a la toma de decisiones?*

Jesús Valdés Miranda: Sin lugar a dudas, la base del gobierno siempre se nutre de la población, de sus planeamientos, el sitio facilita que las personas nos hagan llegar lo que piensan y sus inquietudes con mayor facilidad. Es cierto que tal vez muchas personas no llegan, en Pinar tenemos 212 000 cuentas nauta, el campesinado tiene hoy teléfono celular. El portal es bueno porque permite a las entidades que son habilidosas alertarse de cosas, problemas que pudieran suceder.

Ahora estamos en la parte más difícil: la interacción. Para mí es la más bonita, porque puede ser un *boom* y ganarse los verdaderos premios. Portales para noticias tenemos varios, eso sirve para que la empresa publique algo interno, que quiera que la población conozca. El portal nuestro no es tan útil para noticias como para lo que se viene ahora, la interacción y aliviar las cosas de la población. Ese alivio viene en términos de mayor comodidad para los trámites.

Periodista: *¿Cómo fomentan que los procesos de gobierno se digitalicen?*

Jesús Valdés Miranda: El país tiene 22 proyectos que incluyen a prácticamente todos los organismos. Por ejemplo, proyecto de cultura para que digitalicen libros y la oferta de las bibliotecas. En el caso de salud se está pensando en historia clínica digital. Cuando estos proyectos se materialicen —ahí está salud, educación, transporte, el MININT, defensa civil— habremos digitalizado los procesos.

Periodista: *¿Tiene consejos para el resto del país?*

Jesús Valdés Miranda: Contar con profesionales desde el principio, desde que el proyecto

se está pensando. Todas las entidades deben tener también un profesional que se encargue de ese tema, que tiene que ser un comunicador social o un periodista.

Periodista: *¿Se enlaza el portal con la estrategia de comunicación de la provincia?*

Jesús Valdés Miranda: El sitio surgió de ahí. Uno de los pasos pensados desde 2015 fue el sitio web.

Periodista: *¿No han pensado en hacer una especie de oficina o puesto de mando de la plataforma que esté pendiente todo el tiempo?*

Jesús Valdés Miranda: Creemos que eso es una necesidad, pero necesitamos las plazas



GLOSARIO

A

Arquitectura de información: Es el proceso de determinar, organizar, representar y estructurar los contenidos que se incluirán en un sistema de información digital. (Entrevista, Dr. Zulia Ramírez, 2019).

C

Capacidad o competencia informacional: Habilidad de reconocer una necesidad de información y la capacidad de identificar, localizar, evaluar, organizar, comunicar y utilizar la información de forma efectiva, tanto para la resolución de problemas como para el aprendizaje a lo largo de la vida. (AASL. 1998 *Information literacy standards for student learning*. USA: s/e).

Las competencias informacionales consisten en poner en acción, en práctica, en juego, en movilización —de forma combinada, mezclada o integrada, en un contexto y con un contenido determinado (transferibles)—, todos los recursos (habilidades, conocimientos, actitudes) para solucionar con éxito problemas y aprender a aprender, a partir de la interacción efectiva con la información; sin delimitación de tipo, formato y soporte. Son necesarias en cualquier ámbito e incluyen otras competencias

como las tecnológicas, las bibliotecarias, las bibliográficas, el pensamiento crítico y las sociales. (M. Sánchez Díaz, 2007. “Apuntes teóricos-conceptuales relacionados con las competencias desde la perspectiva informacional y su gestión”. Tesis de Maestría. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana).

Clasificación: Organización sistemática de los documentos en grupos, categorías o clases de acuerdo a métodos, procedimientos o convenciones representadas en un **cuadro de clasificación**.

Cuadro de clasificación: Son aquellos que reflejan las actividades de la organización de la que dependen y suelen basarse en un análisis de estas. Los cuadros de clasificación pueden ser usados como soporte de una serie de procesos de gestión de documentos.

D

Diagnóstico: Es un análisis metodológicamente estructurado de un hecho, fenómeno o realidad determinada, orientado, por lo general, a su comprensión y caracterización —y en algunos casos también a su transformación—, que se concreta mediante la aplicación de diversos métodos y técnicas de

investigación para la obtención de información relevante y actualizada sobre un tema.

Documento: Información creada, recibida y mantenida como evidencia e información por una organización o persona en virtud de sus obligaciones legales o en el desarrollo de sus transacciones y actividades. Puede aparecer también en la literatura bajo las denominaciones de documento de archivo, documento archivístico, documento administrativo, registro.

Documento electrónico: Documento creado o recibido y fijado para su manipulación o almacenamiento en un sistema computarizado y que requiere el uso de dicho sistema para su comprensión por parte de las personas.

F

Flujos de información: Flujos formales e informales de información que se generan, distribuyen y usan por los actores claves de la gestión territorial.

G

Gestión de comunicación: Actividad que integra los diferentes procesos comunicativos de la organización, a lo que se añade la imbricación y coordinación entre este proceso

gerencial y el resto de los procesos organizacionales. Asimismo, se puede identificar en los conceptos la dimensión organizativa que se asocia con este proceso, al cual le corresponde programar, ejecutar y evaluar lo relacionado con la comunicación. Se trata de una actividad con capacidad para construir significados compartidos y generar implicación y participación en la entidad. (Yunier Rodríguez Cruz y Tania del Pino Más, 2017. "Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales", *ARCIC*, vol. 6, no. 14, La Habana, sept.-dic. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702017000300002).

Gestión de contenidos: Concierno a la creación, uso y ciclos de vida, en diferentes contextos, de piezas de contenido, entendiendo como tales objetos conformes a reglas definidas por estándares o esquemas, consistentemente estructuradas, que pueden integrarse en diferentes productos de información. Se realiza a través de herramientas y plataformas. (Jesús Tramullas, 2015. "Gestión de contenidos, 2005-2015: una revisión", *Hipertext.net* [Online], no. 13. Disponible en <http://raco.cat/index.php/Hipertext/article/view/294025/389440>).

Gestión de información: Es un proceso compuesto por actividades que se encargan de garantizar y controlar la creación, adquisición, almacenamiento, uso, disseminación y recuperación de la información. Su objetivo principal es elevar el desempeño de las instituciones a partir del análisis del recurso información, proveniente del ambiente interno y/o externo de las organizaciones. El adecuado tratamiento de los distintos recursos, sistemas y fuentes de información permite el desarrollo de flujos informacionales en todos los niveles de la organización y contribuye positivamente con el proceso de toma de decisiones y la generación de ventajas competitivas en contextos gerenciales. (A. Castellanos Crespo, 2016. "Comportamiento de la producción científica en Gestión de Información, Gestión del Conocimiento e Inteligencia Organizacional en revistas brasileñas indizadas en la categoría LIS en WOS entre 2008-2014". Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Información, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana).

Gestión documental: Consiste en el diseño sistemático, la implementación, el mantenimiento y el control administrativo de un marco para la elaboración y mantenimiento de registros por un administrador de regis-

tros, con el fin de garantizar la eficiencia y la economía en la creación, uso, manipulación, control, mantenimiento y disposición de estos. (*The InterPARES Project*, Glosario, 2019).

Gobierno digital: Es aquel gobierno diseñado y operado para aprovechar los datos digitales en la optimización, transformación y creación de los servicios del gobierno. Está organizado a partir de varios niveles de madurez:

- El gobierno electrónico, considerado el nivel de madurez inicial que está enfocado en lograr conformidad con objetivos existentes y eficiencia operacional a través de canales en línea.
- El gobierno abierto, el nivel de madurez de desarrollo, en el que el objetivo primario es la apertura y la transparencia. El foco tiende a ser externo, los actores entregan datos públicos.
- El gobierno centrado en datos, que es el nivel de madurez definido, el cual ofrece nuevas soluciones a problemas viejos o no resueltos, basadas en uso intensivo de datos.
- El gobierno digital constituido, que es el gestionado, en donde los servicios proactivos basados en datos son la

norma y está madura la habilidad de usar datos a través de las agencias.

- El gobierno inteligente, que es el optimizado, enfocado en proveer resiliencia a las comunidades ante las incertidumbres. Se caracteriza por el desarrollo de políticas y servicios sostenibles.

Estas etapas deben ser vistas como un proceso holístico, no simplemente como etapas consecutivas, y pueden aportar una guía valiosa para alcanzar un nivel de madurez óptimo y conseguir un mejor gobierno; teniendo en cuenta los recursos y capacidades con que se cuenta para construir el gobierno electrónico. (A. Di Maio & R. Howard, 2017. *Introducing the Gartner Digital Government Maturity Model 2.0*. Gartner).

Gobierno electrónico: Según la CEPAL, el gobierno electrónico es la transformación de todo el gobierno como un cambio de paradigma en la gestión gubernamental, es un concepto de gestión que fusiona la utilización intensiva de las tecnologías de la información, con modalidades de gestión, planificación y administración, como una nueva forma de gobierno. Bajo este punto de vista, el gobierno electrónico basa y fundamenta su aplicación en la administración

pública, teniendo como objetivo contribuir al uso de las TIC para mejorar los servicios y la información ofrecida a los ciudadanos y las organizaciones, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana. (Nasser, A. y Concha, G., 2011. *Gobierno Electrónico y Gestión Pública*—Cepal. Disponible en <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7330/S1100145.pdf?sequence>).

El Centro Latinoamericano de Administraciones para el Desarrollo (CLAD), en la Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico del 2007, lo describe como: Uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. (Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico-CLAD, 2007. Disponible en <https://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf>)

M

Metadatos: Datos asociados a un objeto o sistema de información con propósitos

de descripción, administración, requisitos legales, funcionalidad técnica, uso y preservación. Datos que describen el contexto, el contenido y la estructura de un documento de archivo y su gestión en el tiempo.

P

Participación: Acceso y presencia real de los individuos y los grupos en las instituciones y organizaciones económicas, sociales y políticas de la nación, y la posibilidad de intervenir en las decisiones que le conciernen no solo como beneficiarios, sino también como formuladores de estas decisiones. (M. I. Domínguez, 2003. "Juventud cubana y participación social: Desafíos de una nueva época". Disponible en <https://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/.../0104D003.pdf>).

Participación digital: Expresión de una forma específica de apropiación social de la tecnología, donde se ven implicadas las capacidades de creación y modificación de la tecnología como sustento de la participación. (H. López, 2017. "Participación digital en la cultura. Una mirada desde las políticas culturales para el contexto cubano". Tesis

presentada en opción al grado científico de Doctor en Comunicación Social, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana).

Plataformas tecnológicas para gobiernos electrónicos: Se componen de una infraestructura de *software* y *hardware*, para ofrecer servicios y productos a partir del uso de datos e información representados para un grupo de usuarios. Son un componente dentro del marco de un sistema de información y comunicación. Dependen tanto de las redes de conectividad física, como de las redes sociales y los procesos organizativos que se establecen para la sostenibilidad de su funcionamiento. Son espacio, paradigma y herramienta para el ejercicio de un buen gobierno a nivel local. Pueden ser sitios web, repositorios de organización de documentos, aplicaciones (apps), sistemas de organización del trabajo y otros.

S

Sistemas de información: Sistemas a través de los cuales se pueden desarrollar los procesos informacionales y comunicativos con el adecuado uso de recursos infocomunicacionales.

PADIT cuenta con trece instituciones asociadas, académicas y de la sociedad civil, que participan en la implementación, la generación de conocimientos y la transversalización de enfoques en los temas más relevantes. Dentro de ellas se encuentran la Unión de Informáticos de Cuba y la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. En el marco de PADIT se ha estado trabajando en el fortalecimiento de la gestión de la información y la comunicación y en el proceso de informatización del Estado, se ha apoyado la conceptualización del modelo cubano de "Laboratorios urbanos en un ecosistema de innovación abierta" y la preparación de índices de alistamiento digital, así como se le ha dado acompañamiento a 65 gobiernos locales en la mejora de los sistemas de comunicación, tanto en la estrategia de comunicación para el desarrollo como en los procesos de informatización de la sociedad (portales web) y la participación ciudadana.

En este sentido, con el apoyo del Reino Unido, se han alcanzado resultados relevantes, como pilar fundamental para el logro de una estrategia nacional de gobierno electrónico a implementarse en todos los municipios del país.



con apoyo de:



Guía para LA GESTIÓN DE GOBIERNO DIGITAL en municipios cubanos

Esta guía es una herramienta para facilitar la implementación del gobierno digital en municipios cubanos. Tiene la aspiración de contribuir a una agenda de desarrollo local sostenible, inclusivo y próspero. Pone énfasis en la transparencia, la participación popular, la rendición de cuentas y la gestión eficaz de gobierno de los territorios. Propone un enfoque integral y participativo que atienda a las necesidades detectadas, a partir de distintas experiencias y de los procesos de perfeccionamiento del Poder Popular. Apunta hacia una perspectiva transversal de la tecnología y hace énfasis en la transformación global de culturas de trabajo, prácticas, propósitos y dispositivos tecnológicos a partir de la digitalización, así como la articulación en redes sociotécnicas y con un enfoque de innovación. La obra es fruto del trabajo conjunto de múltiples instituciones y colaboradores en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial, coordinados por la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

