

Informe Final de Investigación a Usuarios Internos de la Herramienta Por Mi Barrio

Elaborado por Manfred Vargas, con la asesoría y colaboración de Lidier Artavia¹

Julio, 2017

Introducción	2
La Urgencia	3
La Oportunidad	6
El Contexto	8
ACCESA	11
Herramienta Por Mi Barrio	12
Contraparte técnica (Relación DATA-ACCESA)	13
Divulgación y promoción	14
Municipalidad de Palmares	15
Contexto geográfico y socioeconómico	15
Apropiación institucional	16
Municipalidad de Osa	17
Contexto geográfico y socioeconómico	17
Apropiación institucional	18
Problemáticas de investigación y el papel del Diseño	19
El Proceso	23
Identificación de problemáticas e interrogantes	23
Investigación etnográfica	26
Elaboración de síntesis: Segmentos, Perfiles, Escenarios, Necesidades	27
Proceso desde el municipio hacia la ciudadanía	28
Segmentos Internos: Segmento Municipal	31

¹ Se agradece, además, la asistencia de Steven Arana, Raquel Fernández y Luciana Gallegos en diversos momentos de esta investigación.

Perfiles del Segmento Municipal	34
Perfil #1: Atención al Ciudadano	34
Perfil #2: Gestión de Servicios Municipales	35
Perfil #3: Fiscalizador de Servicios Municipales	36
Escenarios y necesidades	37
Escenario #1: Ingreso de reporte personalmente	37
Necesidades en Escenario #1: Ingreso de Reporte	39
Escenario #2: Gestión de Reportes	39
Necesidades en Escenario #2: Gestión de Reportes	40
Escenario #3: Evaluación de Desempeño	40
Necesidades en Escenario #3: Evaluación de Gestión	41
La Consolidación/Las Posibilidades	41
Planificación y organización interna del proyecto	44
Herramienta Por Mi Barrio y su gestión	45
Funcionalidades e interfaz de la herramienta	46
Lecciones aprendidas sobre las municipalidades	47
Recomendaciones para estrategia de escalabilidad	48
Anexos	50

Introducción

El presente informe expone los principales hallazgos de la investigación realizada con funcionarios municipales en el contexto de la segunda etapa del proyecto Por Mi Barrio. Esta investigación tenía como fin determinar los segmentos, perfiles y contextos de los usuarios internos y sus necesidades; estos resultados se incluyen en este documento. Además, se hizo un esfuerzo por documentar, describir y explicar todos los pasos que llevaron a la definición de los métodos, problemas y objetivos que se propuso desarrollar y resolver con esta investigación, por lo que ésta se divide en las siguientes secciones:

La Urgencia: aquí se introducen las razones por las que se considera importante apostar por las tecnologías cívicas y por herramientas que incentiven la participación ciudadana y el contacto entre ciudadanía y autoridades. Principalmente se le presta atención en este pequeño análisis a los malestares socio-políticos de la actualidad que han renovado la relevancia del tema de la participación cívica .

La Oportunidad: en esta sección se explican las circunstancias que hacen que el área de gobiernos locales y, en particular, la herramienta Por Mi Barrio se conviertan en un enfoque prioritario para ACCESA y las razones que nos llevan a plantear esta nueva investigación en torno a usuarios internos y externos.

El Contexto: aquí se busca tener una visión más amplia del contexto en el que nos estamos desarrollando a la hora de hacer esta investigación, tanto a nivel organizativo interno como a nivel de las municipalidades en las que nos encontramos trabajando. Con ese fin, se realizaron unas pequeñas investigaciones bibliográficas y una serie de entrevistas a los miembros del equipo de Por Mi Barrio.

Problemáticas de investigación y el papel del Diseño: en esta sección se recuentan las principales problemáticas -usualmente relacionadas con la falta de empatía de la herramienta Por Mi Barrio hacia el usuario- encontradas en el proceso de contextualización y se detalla por qué la metodología de una investigación de diseño es el camino más adecuado para tratar de

encontrarles solución. Además, se explica de forma resumida las principales características de este tipo de investigación.

El Proceso: la más relevante de las secciones y en la que se encuentran específicamente los resultados esperados de esta investigación. Aquí se detallan los pasos de la investigación etnográfica realizada en las municipalidades de Palmares y Osa y los resultados que la síntesis de los hallazgos nos dejó en la forma de Segmentos, Perfiles, Espacios y Necesidades de los diferentes usuarios internos.

La Consolidación/Las Posibilidades: finalmente, en esta sección se delinean posibles perspectivas a futuro de la herramienta, un resumen de los principales hallazgos encontrados en las municipalidades y una serie de recomendaciones de acciones a corto, mediano y largo plazo que se pueden considerar para aumentar la propuesta de valor de Por Mi Barrio.

Más allá de que es en la sección de **El Proceso** en donde se encuentran propiamente los resultados esperados de esta investigación (segmentos, perfiles, espacios y necesidades de los usuarios internos), las otras secciones son importantes para contextualizar, dimensionar y accionar estos hallazgos. Por lo demás, se recuerda que esta investigación no brinda una propuesta de solución como tal para la herramienta Por Mi Barrio, pero lo que sí espera aportar es una amplia cantidad de insumos, aprendizajes y recomendaciones que puedan guiar el objetivo final de desarrollar una estrategia de escalabilidad y auto-sostenibilidad para Por Mi Barrio a largo plazo.

La Urgencia

¿Por qué la importancia de enfocarse en este tema? - ¿Por qué ahora? - Demandas de mayor transparencia – Posdemocracia - Paradigma de Gobierno Abierto - Tecnología Cívica – Ciudadanía positiva – Baja participación en Costa Rica

A la hora de preguntarnos por qué es importante enfocarse en el tema del reporte ciudadano y la tecnología cívica, es importante resaltar que la transparencia y la rendición de cuentas no

siempre han sido demandas ciudadanas ni temas de prioridad política. No fue sino hasta después del fin de la Guerra Fría, en un contexto de intercambio económico y libertad democrática sin precedentes, que la creencia de que los gobiernos deben ser transparentes en su accionar y accesibles a la consulta ciudadana se esparció por el mundo. Este ímpetu se vio acelerado en la década del noventa al darse a conocer una serie de escándalos internacionales de corrupción entre las élites empresariales y políticas que llevaron a una reorientación en las normas globales de corrupción. Lo que antes era tolerado, ahora se consideraba una amenaza para la democracia y los negocios.

Ante esta situación, una serie de organismos internacionales -como la ONU y el Banco Mundial- y organizaciones de la sociedad civil -siendo Transparencia Internacional, fundada en 1993, la más prominente- produjeron una serie de acuerdos internacionales y recomendaciones de “buenas prácticas” para combatir la corrupción mundial, surgiendo así un régimen internacional en torno a una nueva norma de transparencia que combinaba aspectos del acceso a la información con la lucha anti-corrupción más proactiva.

Estas iniciativas institucionalistas “desde arriba”, sin embargo, no ocurrían en un vacío. Desde hace décadas la mayoría de democracias consolidadas de Occidente han experimentado un largo retroceso en la participación en procesos electorales, situación que se ha visto exacerbada precisamente desde los años noventa -en coincidencia con el surgimiento de la transparencia como norma internacional- con el aparente fin de las grandes disputas ideológicas y la desaparición o reconversión de los antiguos partidos de masas. *Posdemocracia* fue el nombre que el politólogo Colin Crouch (2000) utilizó para describir este estado particular de los sistemas políticos, en donde el debate electoral se reduce a un espectáculo controlado y manejado por equipos de profesionales expertos en técnicas de persuasión y la masa de ciudadanos juega un rol pasivo y apático, respondiendo a las señales que les llegan desde arriba. Detrás del espectáculo del juego electoral, *la política* en realidad es decidida en privado por medio de la interacción entre gobernantes electos y elites, en su mayoría, empresariales, mientras la ciudadanía cae en una situación de aburrimiento, frustración y desilusión que, ante las demandas insatisfechas, bien puede dar a lugar a desconfianza hacia los gobernantes y la formación de sentimientos anti-políticos.

Es en este contexto en el que se incrementan los llamados para que los gobiernos sean más transparentes en sus acciones, más abiertos al escrutinio ciudadano y, crucialmente, más accesibles a la participación y la colaboración desde la sociedad civil. Es así como surge, entonces, el paradigma del gobierno abierto, el cual utiliza la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la participación ciudadana como pilares para construir una gobernanza más sólida, inclusiva y responsiva a las demandas y necesidades de la gente.

Al mismo tiempo que este paradigma del Gobierno Abierto empieza a viajar internacionalmente -particularmente a partir del 2011 con la creación de la Open Government Partnership a instancias de Estados Unidos-, las posibilidades de acceso a tecnologías de computación personal y teléfonos celulares inteligentes se disparaba por los aires. Esta masificación de las tecnologías de información llevó a una bonanza de nuevas aplicaciones e innovaciones tecnológicas, las cuales, bajo la sombrilla del movimiento de la tecnología cívica, buscan mejorar los canales de comunicación entre ciudadanos y gobernantes, posibilitar espacios de participación y colaboración democrática y ampliar las instancias de toma de decisión directa por parte de los ciudadanos.

El gran desafío de todos estos avances, tanto a nivel institucional como tecnológico y ciudadano, es no solo fomentar estructuras gubernamentales más abiertas, confiables y sensibles, sino también provocar un cambio en la mentalidad social que permita dejar atrás la ciudadanía negativa, enfocada en la apatía, la queja y la desconfianza, y dar paso a una ciudadanía positiva, activa, solidaria y propositiva que aproveche las energías creativas de la democracia para trabajar en beneficio del colectivo.

Costa Rica, por su parte, no ha estado al margen de todos estos fenómenos. Los niveles de confianza en las instituciones y en la democracia han descendido en tiempos recientes, coincidiendo con un aumento considerable de la abstención en los últimos procesos electorales. Lo que es más, la sociedad costarricense es notoriamente poco participativa, llegando a ocupar el último lugar en América Latina en cuanto a participación ciudadana, según el Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2013 elaborado por el PNUD. Al mismo tiempo, a nivel de gobierno Costa Rica ha buscado inmiscuirse en las redes internacionales de transparencia y Gobierno Abierto, como queda en evidencia con su acceso a la Open Government Partnership en el 2012, su alojamiento de la reunión de las Américas de OGP en

2014 y de ABRE LATAM/ConDatos en 2017, y su declaración de Estado Abierto a inicios de ese mismo año.

La Oportunidad

Surgimiento de organismos de apoyo y financiamiento – Fundación de ACCESA – TICs como herramienta clave - Enfoque en gobiernos locales – Contacto con DATA - Por Mi Barrio - Quick Win – Fondos de HIVOS – Implementación en dos municipios – Necesidad de elaborar estrategia de sostenibilidad

Como debió haber quedado claro en el apartado anterior, el contexto nacional e internacional es propicio para intervenir en los ámbitos de transparencia, gobierno abierto y participación ciudadana. No solo han surgido una interesante cantidad de organismos internacionales y fundaciones privadas dispuestas a financiar proyectos en estas áreas, sino que también hay una urgente necesidad para que este tipo de iniciativas tengan resultados tangibles y logren un cambio relevante en la forma de entender y llevar adelante la relación ciudadano-gobierno, si es que de verdad esperamos acabar con la desconfianza y apatía que caracteriza a nuestras democracias.

Es en ese ambiente favorable en el que nace, en noviembre del 2014, la Asociación Centro Ciudadano de Estudios Para Una Sociedad Abierta (ACCESA) como iniciativa de un grupo de ciudadanos y ciudadanas con interés en desarrollar proyectos creativos e innovadores que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas, el gobierno abierto y el acceso a la información de interés público, con el fin último de incentivar la participación ciudadana.

Desde un inicio, en ACCESA identificamos a las tecnologías de la información y comunicación (TICs) como herramientas clave para poder acercar a la ciudadanía con su gobierno. Del mismo modo, consideramos que los gobiernos locales eran un terreno particularmente fértil para experimentar con proyectos innovadores en torno al gobierno abierto y la participación ciudadana, precisamente porque es el nivel de gobierno más cercano a la población y porque brinda servicios que, aún cuando puede que no sean los más importantes (en el caso de Costa

Rica, los servicios de salud o educación, por ejemplo, son brindados por el Estado central), sí afectan considerablemente la cotidianeidad de las personas.

Afortunadamente, desde muy temprano en el desarrollo de ACCESA pudimos trabajar en un proyecto que combinaba precisamente esas dos áreas: la tecnología cívica y el campo de los gobiernos locales. Debido a los contactos previos que uno de los asociados de ACCESA tenía con la organización uruguaya DATA, surgió la posibilidad a finales del 2014 de traer a Costa Rica la herramienta Por Mi Barrio (PMB), una plataforma web desarrollada por DATA originalmente en Montevideo que le permite a los vecinos reportarle a su gobierno local cualquier problema que se encuentren en su comunidad, desde calles en mal estado hasta árboles caídos o basura sin recoger. PMB está basado en Fix My Street, una herramienta de código abierto diseñada por la organización británica mySociety que cumple una función similar. Desde ACCESA se consideró que implementar PMB en Costa Rica podría ser una “quick win”, es decir, un proyecto que se podría desarrollar y lanzar rápidamente, que pusiera en práctica algunos de los valores que defendemos como organización y que nos diera a conocer frente a socios clave y la sociedad costarricense en general.

Fue así cómo se decidió aplicar al Fondo de Experimentación Cívica de HIVOS, con el que eventualmente se logró financiar la implementación de PMB en Costa Rica. Del mismo modo, DATA recibió un financiamiento complementario por parte de la Fundación AVINA para que fueran la contraparte técnica del proyecto.

El objetivo original de esta primera etapa era implementar PMB en tres municipalidades. Sin embargo, a pesar de que se mantuvieron reuniones con un importantes número de gobiernos locales y se contó con el apoyo de la Secretaría Técnica de las Contralorías de Servicio del MIDEPLAN, hasta el momento se ha podido implementar la herramienta solamente en dos municipios: Palmares y Osa. Ante esa situación, surgió la necesidad de replantearnos cuál era la ruta o la estrategia que debíamos seguir para convencer a otras municipalidades de poner en práctica PMB en sus cantones y cómo se podía construir un plan que pudiera asegurar la sostenibilidad de la herramienta luego de que el financiamiento externo de HIVOS y AVINA se agotara.

Con este objetivo, aplicamos al Fondo de Escalabilidad y Auto-sostenibilidad de HIVOS, para el cual resultamos favorecidos y con el que dimos inicio a la segunda etapa de PMB, en la cual, entre otras actividades, nos dimos a la tarea de realizar una investigación que brindara insumos para la elaboración de escenarios de escalamiento y auto-sostenibilidad para la herramienta. El proceso y los hallazgos de esa investigación son los que se detallan en las siguientes secciones del presente informe y específicamente responden a dos de los objetivos de esta segunda etapa:

1. Determinar los segmentos, perfiles y contextos de los usuarios externos y sus necesidades.
1. Determinar los segmentos, perfiles y contextos de los usuarios internos y sus necesidades.

Para propósitos de esta investigación, los usuarios internos refieren a los funcionarios que se encargan de administrar la herramienta desde el interior de la Municipalidad (y que, por lo tanto, dan respuesta a los reportes) y los usuarios externos refiere a los ciudadanos que utilizan la herramienta para presentar reportes de problemas en su comunidad.

El Contexto

Objetivos de esta fase - Actividades – Hallazgos - ACCESA – Herramienta PMB – Relación DATA-ACCESA – Divulgación y promoción – Municipalidad de Palmares – Municipalidad de Osa

Antes de pasar a definir la naturaleza del proceso de investigación con usuarios internos y externos, decidimos realizar una investigación de contexto con el fin de aportar insumos para la definición precisa del ámbito en que nos estamos desarrollando, las características de la situación actual y las posibles problemáticas y necesidades que luego pasarán a ser exploradas y desarrolladas con más profundidad en el trabajo de campo. En otras palabras, la

contextualización nos permite ir enfocando el lente sobre el tema de investigación en cuestión y así poder plantear mejores y más específicas preguntas e indagaciones que puedan guiar las siguientes etapas de la investigación y de la elaboración del plan de auto-sostenibilidad.

Al mismo tiempo, la contextualización es una oportunidad para, desde el interior de ACCESA y el equipo de trabajo de PMB, hacer una auto-evaluación más profunda de lo conseguido hasta el momento: qué se logró, en qué quedamos cortos y qué se debe cambiar para conseguir resultados más óptimos.

De acuerdo con lo anterior, la etapa de contextualización consistió de una serie de actividades e investigaciones, las cuales se detallan a continuación:

Entrevistas con los miembros del equipo de PMB: se entrevistó vía Skype a todos los miembros del equipo de trabajo de Por Mi Barrio durante su primera etapa. En total, se realizaron cinco entrevistas a las siguientes personas clave: Daniel Morales (coordinador del proyecto), Alejandra Arce (asistente del coordinador para la Municipalidad de Palmares), Maria Fernanda Avendaño (encargada de comunicación y divulgación), Maikol Porras (impulsor inicial del proyecto) y Fernando Uval (contraparte técnica por parte de la organización DATA).

En el caso de los integrantes de ACCESA, el interés de estas entrevistas se basó en indagar tanto sobre su proceso personal con respecto al proyecto (expectativas, emociones, sentimientos) como a las impresiones de su trabajo con las municipalidades, los ciudadanos y los demás miembros del equipo. Todo esto con el fin de identificar actividades realizadas, problemáticas encontradas, actores clave, características del entorno y otros aspectos clave del contexto. Con respecto a Fernando Uval de DATA, en su entrevista también se buscó averiguar sobre los orígenes de la herramienta Por Mi Barrio, la problemática a la que respondía, los valores e ideologías que fueron interiorizados en este software, las experiencias implementando PMB en Montevideo y su visión del trabajo realizado junto a ACCESA hasta el momento. Finalmente, a todos los entrevistados se les consultó sobre los resultados obtenidos, sus recomendaciones y sus reflexiones.

Análisis comparativo de plataformas de reporte ciudadano: con la intención de encontrar similitudes y diferencias en Por Mi Barrio con respecto a otras plataformas de reporte

ciudadano similares, se hizo un estudio que tomó en cuenta a ocho plataformas de reporte ciudadano implementadas en siete países distintos de América Latina. El estudio se dividió en cuatro partes: información general de las plataformas; usabilidad; funcionalidades; y visualización de sus interfaces. El objetivo final detrás de este análisis era definir posibles áreas de ventaja y desventaja de PMB con respecto a sus competidores, lo que puede ser tomado en cuenta en el plan de auto-sostenibilidad y también puede llevar a propuestas de mejora de la herramienta en sí.

Investigación de contexto de los cantones de Palmares y Osa: en este caso se realizó una revisión primordialmente estadística de los datos más relevantes sobre estos dos cantones para los propósitos de la presente investigación y de la implementación de Por Mi Barrio en general. A saber, se tomaron en cuenta datos geográficos, demográficos, económicos, sociales, laborales, políticos y tecnológicos. El objetivo de esta revisión era lograr una mayor comprensión de los factores contextuales propios de cada cantón que pueden incidir en la obtención de un mayor o menor éxito en la implementación de una plataforma de tecnología cívica como Por Mi Barrio (recordemos que estos son los únicos dos cantones en donde la herramienta ha sido implementada). Estos factores, a su vez, pueden ser beneficiosos a la hora de plantear diversas estrategias y líneas de acción en el plan de auto-sostenibilidad. Para esta investigación se utilizaron más que todo las mediciones de diferentes rankings a nivel cantonal y municipal, y los datos arrojados por los censos y estudios del INEC.

Informe de uso de herramienta PMB en Palmares: como parte de esta etapa de contextualización, surgió la necesidad de tener un panorama más claro del uso por parte de la ciudadanía de la herramienta durante el primer año de su existencia, así como de la calidad de seguimiento y respuestas que fueron brindadas por los funcionarios municipales. Para esto, se elaboró un nuevo informe de uso de PMB (anteriormente se habían realizado dos, pero el más reciente cubría hasta febrero del 2016), el cual brindó insumos importantes que pueden ser retomados al considerar la estrategia de escalabilidad y que, al mismo tiempo, pueden ayudar a definir acciones puntuales de mejora en la administración de la herramienta por parte de ACCESA y la Municipalidad de Palmares

Otras actividades relacionadas: junto con las acciones detalladas anteriormente, también se realizaron otras actividades que, si bien no responden específicamente a la contextualización,

sí aportaron informaciones relevantes a esta etapa. Entre ellas, se encuentran la elaboración colectiva de un FODA sobre Por Mi Barrio por parte de los miembros del equipo de ACCESA, así como las capacitaciones impartidas por Carolina Flores sobre cómo definir y canalizar mejor una investigación de este tipo.

A continuación se presenta un resumen con los **principales hallazgos** encontrados en esta fase de contextualización, divididos en las seis áreas en que se dividió la investigación: la labor de ACCESA hasta el momento, la herramienta PMB en sí, la comunicación con la contraparte técnica (DATA), la divulgación y promoción de PMB, la Municipalidad de Palmares y la Municipalidad de Osa:

ACCESA

- El involucramiento dentro del proyecto de varios de los miembros del equipo que se encargaron de la implementación de Por Mi Barrio fue tardío. Ya cuando se involucraron todo estaba planificado y definido, por lo que se sintieron desorientados y no tuvieron una idea clara sobre qué hacer ni cómo llevar la dinámica con las municipalidades
- La planificación previa al inicio de labores del proyecto no fue lo suficientemente clara y específica, y no fue socializada de manera adecuada con todos los miembros del equipo. Los roles de cada miembro del equipo, particularmente, no estaban muy bien delineados.
- Por ejemplo, en la planificación original se subvaloró el rol de Comunicación, que originalmente solo se pensó como un encargado de redes sociales y divulgación del lanzamiento, y no se previó la necesidad de tener una persona completamente dedicada a la comunicación con municipalidades y ciudadanos.
- En la planificación no se previó el obstáculo que implicarían las elecciones municipales a la hora de concretar acuerdos con las municipalidades interesadas.
- Dentro de los miembros del equipo surgieron desacuerdos sobre el alcance que debería tener el proyecto. Mientras algunos estaban convencidos de llevar la herramienta a tres

municipalidades lo más rápido posible, otros consideraban que este objetivo no se acoplaba con la realidad de tener que lidiar con instituciones públicas (como lo son los gobiernos locales) en un contexto de elecciones.

- Estas y otras diferencias de opiniones y visiones, unido con una comunicación inadecuada, llevaron a desgastes y tensiones en la relación entre los miembros del equipo.
- Ocurrieron situaciones que no se resolvieron a tiempo desde la organización y esto llevó al incumplimiento de tareas y al enfriamiento de relaciones.

Herramienta Por Mi Barrio

- PMB no nació en respuesta a una necesidad que la ciudadanía o los gobiernos locales estuvieran pidiendo.
- A pesar de que es una plataforma de reporte ciudadano, para sus desarrolladores originales esta funcionalidad es secundaria detrás de la razón principal por la que se desarrolló la herramienta: para incentivar la participación ciudadana. Es decir, el éxito de PMB debería medirse de acuerdo a cómo incentive la participación ciudadana y no necesariamente de acuerdo a la mejora de las respuestas o capacidades municipales.
- La herramienta está basada en Fix My Street ya que para sus desarrolladores era importante que la plataforma estuviera en software libre y arrojara datos abiertos. Esto pone a PMB en línea con la tendencia de la mayoría de tecnologías cívicas de este tipo, las cuales privilegian el código abierto.
- A la hora de decidir traer Por Mi Barrio a Costa Rica, no hubo un proceso previo de comparación con otras plataformas similares. Es decir, no se eligió traer Por Mi Barrio porque se evaluó que la plataforma era mejor que otras, sino porque ya existía un contacto con DATA y era una posibilidad de lanzar rápidamente por parte de ACCESA una plataforma de participación ciudadana.

- El uso de la plataforma, tanto en Costa Rica como en Uruguay, ha estado muy por debajo de la expectativa. Incluso, en Montevideo su uso apenas ha alcanzado un 10 por ciento de la estimación inicial. Del mismo modo, en ninguno de los dos países la articulación con la sociedad civil ha sido del todo exitosa.

Contraparte técnica (Relación DATA-ACCESA)

- La comunicación con la contraparte técnica por momentos fue dilatada e irregular, lo que impidió resolver problemas técnicos de una manera expedita. Esto en parte se debe a que no se establecieron con antelación parámetros de participación, comunicación e integración en los procesos cotidianos entre ambas partes.

- Al no tener un brazo técnico propio que pudiera lidiar con las demandas apenas aparecieran, la lentitud relativa con que se le respondió a los funcionarios sobre problemas o cambios relacionados a la plataforma fue una constante y esto afectó la dinámica y la agilidad de los procesos de implementación con las municipalidades.

- Fue particularmente difícil el encontrar a una persona adecuada para que se encargara de recibir la capacitación técnica por parte de ACCESA. Aquí se perdió tiempo valioso.

Divulgación y promoción

- Los procesos de acercamiento con ciudadanos no fueron muy productivos, ya que, a pesar de que en ocasiones se les invitó incluso personalmente, no asistieron a los talleres realizados.

- Las presentaciones en lugares públicos, por su parte, no fueron muy efectivas ya que no se tenía acceso a Internet para hacer demostraciones in situ de la herramienta.

- Los resultados de las estrategias de divulgación han sido mixtos, ya que no ha habido presupuesto ni tiempo para dedicarse a pensar y planear cómo llegarle mejor a la ciudadanía.

Para convencer a los ciudadanos a asistir a convocatorias, se necesita desarrollar una estrategia más personalizada y con mayor anticipación.

- En Osa, hasta ahora se ha buscado incentivar un acercamiento con la ciudadanía por medios digitales, pero lo avanzado ha sido mínimo.

- En Palmares no se involucró a los funcionarios o las autoridades municipales en la elaboración de los materiales de comunicación, lo que provocó un disgusto y desencanto por parte de ellos. Por eso, en Osa se ha intentado seguir un proceso más participativo y con mayor flexibilidad en materia de comunicación.

Municipalidad de Palmares

Contexto geográfico y socioeconómico

- A nivel geográfico, a pesar de que distritos como Buenos Aires y La Granja se encuentran dentro de sus distritos más poblados y con mayor desarrollo social, solamente uno de los reportes hechos en PMB ha salido de esos distritos. Es imperativo para PMB aumentar su alcance en estas comunidades (sin dejar de lado a los otros distritos, claro está)

- En cuanto a su posición en rankings y mediciones a nivel cantonal, Palmares se revela como un cantón que consistentemente consigue resultados por encima de la media nacional. Es uno de los cantones fuera de la GAM mejor posicionados social y económicamente del país. En cuanto a su gestión municipal, es de resaltar que sus más bajas calificaciones han sido recibidas en áreas en las que Por Mi Barrio tiene gran incidencia (Aseos de vías y sitios públicos, participación ciudadana) y pueden considerarse como áreas prioritarias para propósitos de la herramienta.

- De acuerdo a los datos sobre ocupación y grado académico de su población, se muestra cómo Palmares es un cantón con un nivel de ocupación y desempleo muy acorde al promedio nacional. En donde sí destaca el cantón es en el alto nivel de educación: el porcentaje de su

población con educación universitaria está muy por encima de la media nacional; 1 de cada 4 de sus pobladores tiene un grado académico superior. Esta situación presenta una ventaja y un desafío para Por Mi Barrio. Por un lado, es una situación positiva ya que se está lidiando con una ciudadanía relativamente próspera y con un nivel educativo suficiente como para poder sacarle provecho a Por Mi Barrio de forma autónoma. Sin embargo, tiene como desventaja que la mayoría de sus habitantes trabajan fuera del cantón (2 de cada 3 trabajadores), lo que limita su estadía en el cantón y fragiliza su relación cotidiana con sus comunidades. Llegarle a estos ciudadanos, los cuales son la gran mayoría de la población activa y educada, es uno de los principales desafíos de Por Mi Barrio.

- En cuanto a datos tecnológicos, si bien debido al rápido avance de las tecnologías de la información los datos encontrados, de hace 4 y 5 años, ya están desfasados, sí demuestran que en Palmares hay un grado importante de penetración y uso de Internet (casi la mitad de la población en el 2011), algo que de seguro no ha hecho sino aumentar y es un plus que tiene el cantón al lidiar con herramientas que recurren a internet como PMB.

Apropiación institucional

- Ha habido buen ambiente hacia PMB. Los funcionarios han sido pacientes y receptivos y rara vez ha habido comentarios negativos hacia la plataforma y su filosofía.

- Al momento de hacer el análisis de contexto, se habían recibido 17 reportes desde la entrada en funcionamiento de PMB en Palmares en noviembre del 2015. Los 6 reportes que se habían realizado en los últimos 8 meses no habían recibido respuesta. Algunos reportes han sido señalados como “agendados” pero no se tuvo más respuestas o actualizaciones desde ese momento. En total, solo 5 de los 17 reportes han recibido una resolución satisfactoria y 7 ni siquiera han recibido respuesta municipal.

- El Alcalde asumió el proyecto como propio, pero no estuvo muy involucrado en el proceso de implementación, más allá de alguna que otra reunión. El Alcalde actual, por lo visto hasta ahora, mantiene el interés en Por Mi Barrio y se muestra dispuesto a involucrarse más en su promoción.

- El liderazgo de la implementación de PMB en Palmares, al igual que en Osa y Montevideo, lo ha asumido el departamento de informática.
- La Municipalidad tiene una ausencia de cultura de recepción y atención de reportes, lo que dificulta la adaptación de los funcionarios para un uso efectivo de la herramienta. Además, la institución carece de una Contraloría de Servicios
- Unido a lo anterior, el departamento que más recibe quejas por medio de la plataforma de servicios es el de patentes, y por ahora las patentes están fuera de la herramienta.
- Aparte de estas deficiencias, se encuentra también que los funcionarios no tienen experiencia de cómo responder públicamente a las demandas ciudadanas, lo que les provoca cierto temor de exponerse.
- En términos generales, se puede decir que existen carencias en cultura institucional y en planificación interna dentro de la Municipalidad que les impide sacarle provecho a la herramienta. En este sentido, sería conveniente apoyar a esta y otras municipalidades con respecto al aclaramiento de sus responsabilidades y a alcanzar una gestión que les permita la consecución de sus metas en cuanto a respuestas y participación ciudadana.

Municipalidad de Osa

Contexto geográfico y socioeconómico

- Aún cuando a primera vista Osa destaca por ser un cantón sumamente grande, lo cierto es que solo una fracción de su territorio se encuentra poblada. Dentro de estos lugares, los distritos de Palmar y Puerto Cortés parecen ser especialmente promisorios, tanto por su población como por su relativo mayor desarrollo. En todo caso, cualquier estrategia de divulgación debería enfocarse en las zonas con población más concentrada.

- A pesar de que Osa tiene calificaciones aceptables en cuanto a desarrollo humano y competitividad cantonal, se encuentra dentro de los cantones con mayor pobreza y más bajo desarrollo social del país. Esta es una situación bastante distinta a la de Palmares, y representa un desafío interesante: cómo integrar a una población rural y de bajos recursos socio-económicos dentro del ámbito de una tecnología cívica creada con otro tipo de población en mente. En este sentido, el hecho de que, a pesar de las carencias del cantón y la gestión municipal, su sitio web sea de los mejores en el sector público del país, habla de que una estrategia digital bien canalizada y diseñada puede utilizarse para colaborar con el desarrollo del cantón, particularmente en lo que refiere a la participación ciudadana. Además, al igual que en Palmares, PMB puede contribuir particularmente en los problemas de baja participación ciudadana y aseo de vías y sitios públicos, los cuales han tenido calificaciones particularmente bajas.

- Al considerar los datos de ocupación y educación, resalta el hecho de que, a pesar de la pobreza en el cantón, el porcentaje de su población activa no está muy por debajo del promedio nacional. Es decir, el desempleo no es particularmente alto, sin embargo, tiene un porcentaje muy bajo de población con educación universitaria, lo que lleva a suponer que la mayoría de empleos existentes en el cantón tienen muy baja remuneración. Este nivel educativo bajo (el porcentaje de población sin ningún tipo de educación es más del doble que la media nacional) puede representar un desafío para la correcta utilización de la plataforma, aunque, a diferencia de Palmares, en Osa casi la totalidad de la gente trabaja y vive en el propio cantón, lo que puede hablar de un mayor arraigo con sus comunidades.

- En cuanto a los datos tecnológicos, si bien están desfasados, los bajos porcentajes de penetración y utilización de Internet del cantón -de alrededor del 25 por ciento- hablan de la dificultad de ingresar en un cantón como este con una herramienta cuya utilización requiere forzosamente de Internet. De ahí que la app para celular, que incluye la posibilidad de hacer reportes offline, sea de urgente necesidad para Osa

Apropiación institucional

- El proceso en Osa se ha atrasado más de la cuenta debido a su distancia física. La comunicación en línea o vía telefónica ha sido efectiva, pero claramente es más difícil avanzar procesos de implementación cuando al equipo de ACCESA y la municipalidad los separan seis horas de viaje.
- El alcalde en Osa siempre se ha mostrado interesado en el proyecto, pero no se ha involucrado directamente.
- El liderazgo de la implementación de PMB en Osa, al igual que en Palmares y Montevideo, lo ha asumido el departamento de informática.
- En Osa se ha buscado acercar la herramienta más al funcionario, para que así éste se apropie de ella. Los esfuerzos en este sentido han sido mixtos, pero al menos se logró reunir a una buena parte de los funcionarios para la realización de un taller de gobierno local abierto.

Problemáticas de investigación y el papel del Diseño

Problemáticas encontradas – Falta de empatía - ¿Por qué aplicar una metodología de diseño en este contexto? - Centrado en el usuario, centrado en las necesidades cotidianas, centrado en los cambios que queremos lograr para mejorar

Una vez analizados y discutidos los hallazgos encontrados en la fase de contextualización, procedimos a definir una serie de problemáticas que sirvieran como guías para el posterior desarrollo de la investigación. Algunas de las problemáticas identificadas fueron las siguientes:

- PMB no nació como respuesta a una necesidad específica o en base a un diagnóstico, sino que surgió como una iniciativa que se consideró interesante aplicar para fomentar la participación ciudadana

- La herramienta ha sufrido de una falta de apropiación, tanto a nivel de funcionarios municipales como de ciudadanos, lo que habla de que la herramienta no está respondiendo a necesidades, problemas o demandas claras.
- La propuesta de valor actual de PMB no está alineada ni con las necesidades de los municipios ni con la de los ciudadanos.
- La plataforma no se adecúa a las labores cotidianas de los funcionarios; pareciera representar un trabajo extra y no un beneficio.
- Los funcionarios no necesariamente tienen una costumbre de transparencia en sus procesos internos y la estructura de las organizaciones no se presta para fomentarla.
- Hay una dificultad a la hora de definir quiénes son exactamente los usuarios externos, ya que son vistos como una masa indefinida.
- Son pocas las personas que se involucran en temas comunales; la ciudadanía es mayoritariamente apática y crítica.

Todas estas problemáticas parecen tener un origen en común: la falta de empatía. Si bien las limitaciones de ACCESA como organización y las hasta el momento débiles campañas de divulgación pueden haber tenido un efecto en la baja utilización de PMB por parte de la ciudadanía y los bajos niveles de respuesta a los reportes por parte de los funcionarios, lo cierto es que la herramienta como tal no ha logrado insertarse dentro de los procesos de trabajo cotidiano de los funcionarios municipales ni ha venido a responder a una demanda urgente de la población. Lo que es más, de acuerdo a la entrevista realizada con Fernando Uval, Por Mi Barrio en ningún momento pasó por un proceso de diseño centrado en los usuarios y, al momento de su creación, no se tomó en cuenta la opinión de ciudadanos o funcionarios (en Montevideo, DATA no estuvo involucrado en el proceso de inducción de los funcionarios en el uso de la herramienta).

Para solventar tardíamente esas carencias, y al mismo tiempo para dar respuesta a los dos objetivos de la investigación (determinar segmentos, perfiles, contextos y necesidades para

usuarios internos y externos), es que se decidió proseguir con una metodología de investigación de diseño o design thinking, cuyas principales características se describen a continuación.

En primera instancia, se entiende que el propósito del diseño es no solamente aprender sino intervenir en la situación. Mientras el enfoque intrínseco de la investigación es “entender”, el del diseño es “hacer”, reconociendo eso sí que el “hacer” (conducta), “entender” (cognición) y “sentir” (afecto) están íntimamente relacionados. Una intervención en esencia busca resolver una problemática. Esta podría definirse en principio como una situación o dolor no deseado en el presente y puede considerarse como el resultado de una documentación rigurosa del pasado.

Un proceso enfocado en una intervención propone una solución como contraparte a su problemática y es en primera instancia una proyección hacia el futuro. Es decir, el proceso genera expectativas de un futuro merecido y, sobre todo, desarrolla una perspectiva sobre cómo transformar “lo que es” en “lo que debería ser”.

El proceso de intervención en general debe de adaptarse a las circunstancias de su problemática para lograr ser efectivos en la consecución de sus objetivos de acuerdo a los recursos disponibles. Por lo anterior, recursos de la intervención deben de ser utilizados en “descomplejizar” cuidadosamente el problema para poder estructurar la propuesta de solución. En concreto, se llevan a cabo dos tipos fundamentales de procesos complementarios: divergentes, es decir de análisis, y convergentes, es decir, de síntesis.

Partiendo de lo general, este es un proyecto de diseño de interacción y por lo tanto tiene inherentemente un carácter intervencionista. Perspectivas y metodologías del diseño de interacción y diseño de servicios son aplicadas a una problemática específica. Por otro lado, con un carácter investigativo, nos apropiamos del método etnográfico y la antropología cultural como perspectiva principal para abordar la solución a problemáticas humanas.

El intentar facilitar comportamientos humanos, de la misma manera que la naturaleza humana misma, es un proceso complejo. El “descomplejizar” un problema humano requiere en gran medida de interpretaciones humanas. La identificación y definición de hallazgos en un proceso

de investigación para el diseño, cómo este, en primera instancia busca generar datos de carácter cualitativo. Este panorama en donde el lenguaje toma el protagonismo se desarrolla primero mediante técnicas de recolección etnográfica y posteriormente mediante procesos semióticos de análisis de las comunicaciones.

Por lo anterior, puede observarse el rol de la investigación etnográfica en este proyecto como el de extraer conocimiento relevante para la intervención de la problemática. Específicamente, este conocimiento es muy útil para entender la perspectiva y contexto de las personas que enfrentan la problemática y desarrollar un lenguaje común con ellos. Un proceso más genérico de diseño toma este aprendizaje y lo utiliza para generar innovación.

El fin último de la investigación para el diseño es conocer a su audiencia y sus objetivos. Durante la gestión de la innovación este aprendizaje puede ser útil tanto estructurada como no-estructuradamente. Es decir, por un lado, puede utilizarse como insumo para “entender” mejor la problemática y realizar modelos lógicos que nos faciliten la toma de decisiones. Por otro lado, en muchos casos las circunstancias de las problemáticas pueden ser relacionadas con circunstancias del diseñador, de manera que este percibe que se puede “sentir” el dolor de los demás.

A esta percepción cognitiva del afecto que el otro puede sentir se le conoce como empatía. La empatía es central en proyectos de diseño de interacción ya que permite alinear el entendimiento lógico de un problema con el sentimiento afectivo que este tiene para todas las personas involucradas, tanto para la audiencia como para el equipo desarrollador del proyecto.

No son, sin embargo, aprendizajes concluidos. En primera instancia, cantidades de datos cualitativos no son fácilmente analizables ya que necesitan de una interpretación humana. No son números que se ingresan a una computadora. Son palabras y observaciones, las cuales los investigadores interpretan para identificar patrones. Estos patrones son los aprendizajes.

Puede verse este proceso de análisis y síntesis de una problemática humana como parte de un proceso más amplio que contempla por definición una proyección a futuro específica, es decir, una solución. La especificidad en la propuesta final de un diseño se fundamenta en este proceso de identificación y contextualización del problema.

En esa línea, la presente investigación puede dividirse a grandes rasgos en las siguientes cuatro etapas:

1. Identificación de problemáticas e interrogantes
2. Investigación etnográfica
3. Análisis y síntesis de hallazgos o aprendizajes
4. Propuestas de solución

Estas etapas serán detalladas en el siguiente apartado.

El Proceso

Las fases del proceso de diseño – Identificación de problemáticas e interrogantes - Investigación etnográfica - Elaboración de síntesis: Segmentos, Perfiles, Escenarios, Necesidades

Identificación de problemáticas e interrogantes

En esta etapa, como ya se mencionó en la sección anterior, primero se definieron una serie de problemáticas con base en los insumos obtenidos en la investigación de contextualización. Estas problemáticas giraban alrededor de la falta de empatía de la herramienta PMB, es decir, la herramienta no fue desarrollada pensando en las necesidades de los funcionarios municipales que la administrarían ni en las demandas de los ciudadanos que se encargarían de plantear reportes. Para recapitular, se identificaron las siguientes como las principales problemáticas:

- La herramienta no ha tenido el uso deseado por parte de la ciudadanía: los reportes recibidos hasta el momento están muy por debajo de lo que se esperaba.

- Los reportes ingresados no han recibido la respuesta esperada por parte de los funcionarios municipales: muchos reportes nunca se respondieron o se respondieron de manera insuficiente o tardía.
- La herramienta no nace como respuesta a una necesidad específica, ni fue desarrollada con base en un diagnóstico o comparación, sino que simplemente se vio como una iniciativa que sería interesante aplicar en el país
- Los funcionarios municipales no parecen tener una estructura organizacional que potencie la rendición de cuentas o transparencia en sus labores
- La plataforma no se adecua a las labores cotidianas de los funcionarios; estar al tanto de Por Mi Barrio es una imposición, un trabajo extra, no un beneficio
- La mayoría de potenciales usuarios externos son vistos como una masa indefinida y apática; no ha sido posible identificarlos ni acercarse a ellos.
- A pesar de que se ha considerado que los grupos organizados y los líderes comunales pueden ser *early adopters* de la plataforma, no se ha logrado conocerlos ni establecer alianzas con ellos.
- Las negociaciones con otras municipalidades para implementar la herramienta no han fructificado; es decir, por diversas razones la propuesta de valor de PMB no se adecúa a los intereses de los tomadores de decisiones a nivel municipal.

Unido a estas problemáticas, surgió la interrogante sobre quién exactamente sería el actor encargado de pagar y administrar la herramienta en el futuro; es decir, ¿quiénes serían esos clientes principales a los que deberíamos enfocar nuestros esfuerzos para asegurar la sostenibilidad de la herramienta? ¿Serían las municipalidades -usuarios internos- o los ciudadanos -usuarios externos?

Luego de explorar los ejemplos de otras plataformas web de este tipo, de analizar la importancia del papel del funcionario municipal para dar respuesta a los reportes que entran a

la plataforma y de comprobar la dificultad de que las personas paguen por el acceso a aplicaciones o servicios web, decidimos que las municipalidades son los clientes principales de PMB, aún cuando eso implique enfrentarse a procesos engorrosos de compra pública.

Por esa razón, el orden de los objetivos de la investigación cambió y, en vez de iniciar investigando a los usuarios externos, preferimos iniciar investigando a los usuarios internos, para así describir sus segmentos, perfiles, escenarios y necesidades

Con ese fin, se prosiguió a definir una larga serie de interrogantes cuyas respuestas por parte de los usuarios internos nos gustaría conocer. Estas interrogantes fueron depuradas y ordenadas en pautas que serían utilizadas posteriormente para guiar el trabajo de campo, el cual tomaría la forma de entrevistas semi-estructuradas a profundidad y, en la medida de lo posible, observaciones *in situ*.

Estas pautas de entrevista se organizaron en torno a cuatro grandes áreas de interrogantes que a su vez partían de las problemáticas definidas anteriormente: la naturaleza y características del puesto (labores, logros, momentos clave, obstáculos, dificultades, posibles soluciones); la relación con los ciudadanos (actitud del ciudadano, influencia de estas interacciones en la cotidianeidad del trabajo, canales de comunicación, comprensión o incomprensión de los ciudadanos); la relación con el resto de la municipalidad y su cultura institucional (comunicación con otros departamentos, estructura administrativa, valores, vocación); y las particularidades del departamento (planes estratégicos, procesos, sistemas internos de información, seguimiento de reportes, resolución de problemas).

Siguiendo la metodología de investigación de diseño, el objetivo de estas entrevistas no era evaluar la herramienta Por Mi Barrio en sí, sino recabar amplia información sobre las labores que ejecutan los distintos funcionarios y departamentos de la Municipalidad, con el fin de detectar posibles áreas de intervención para la herramienta.

Con respecto a los funcionarios o departamentos a entrevistar, estos se eligieron con base a los siguientes criterios: relación directa con la ciudadanía, responsabilidad en la provisión de servicios municipales, manejo de herramientas digitales en su trabajo y conocimiento de la herramienta Por Mi Barrio. Con base en esos criterios, se eligieron tres departamentos

específicos: Plataforma de Servicios, Contraloría de Servicios e Informática; además, se abrió la oportunidad para que otros departamentos que cumplieran con esos criterios también fueran entrevistados (estos departamentos variarían de acuerdo a cada municipalidad).

Por un asunto de facilidad de acceso a los funcionarios y por el interés de darle seguimiento a los cantones en donde ya empezamos a implementar la herramienta, se decidió que el trabajo de campo se realizaría en las Municipalidades de Palmares y Osa. Se espera, sin embargo, que sin despreciar las particularidades de cada uno de estos cantones, los hallazgos identificados producto de esta investigación puedan ser extrapolados a otros cantones del país.

Investigación etnográfica

Antes de iniciar las entrevistas, se realizaron algunas visitas a las dos Municipalidades que, aunque tuvieron distintos motivos (reunión con el alcalde y con funcionarios en Palmares; lanzamiento de la herramienta en Osa), sirvieron para conocer elementos del contexto y el estilo de trabajo en cada municipalidad. Tanto en Palmares como en Osa se encontró un muy buen ambiente de parte del poder político y de los funcionarios hacia la herramienta y, como aspecto adicional, se encontró que la Municipalidad de Palmares implementa una interesante política institucional de puertas abiertas, en donde los ciudadanos pueden entrar al edificio y a las oficinas sin tener que registrarse ni pedir cita.

Una vez que se les explicó a la Alcaldía y funcionarios sobre los objetivos de esta nueva fase de PMB, su colaboración para asegurar la convocatoria y realización de las entrevistas fue total. En cada una de las Municipalidades se realizaron seis entrevistas a seis funcionarios distintos (para doce en total) y todas ellas se realizaron de manera presencial en las mismas instalaciones del edificio municipal. Por asuntos de espacio, la mayoría de las entrevistas se realizaron en las respectivas salas de sesiones del Concejo Municipal, y no en las oficinas de cada funcionario. El detalle de las personas entrevistadas se encuentra en el siguiente cuadro:

Cuadro no.1: Funcionarios municipales que fueron entrevistados

Nombre	Departamento	Municipalidad
Adriana Barboza	Plataforma de Servicios	Palmares
Milagro Campos	Informática	Palmares
Gerardo Ortega	Planificación	Palmares
Erick Pacheco	Unidad Técnica de Gestión Vial	Palmares
Jeannina Rojas	Gestión Ambiental	Palmares
Jinnette Vargas	Patentes	Palmares
Sinder Cubillo	Servicios Comunes	Osa
Rodney Gamboa	Desarrollo Urbano y Rural	Osa
Fernando Jiménez	Contraloría de Servicios	Osa
Yuri Noguera	Unidad Técnica de Gestión Vial	Osa
Juan de Dios Salas	Administración Tributaria	Osa
Héctor Saenz	Control Urbano	Osa

De los tres departamentos específicos a los que se planteó entrevistar (recordando: Contraloría de Servicios, Plataforma de Servicios e Informática), con el único con que no se pudo hablar fue con Carlos Valverde, el informático de la Municipalidad de Osa. Esto se debió a problemas logísticos a la hora de coordinar la entrevista ya que, a pesar de que se acordaron varias fechas con el entrevistado, en ninguna de ellas se pudo hacer presente. Con respecto a la Contraloría de Servicios, en Palmares no se realizó esta entrevista ya que no cuentan con un funcionario encargado de ese rol. En lo que refiere a Plataforma de Servicios, en Osa ese

departamento cae bajo la supervisión de Administración Tributaria y Contraloría de Servicios, por lo que se dio prioridad a entrevistar a esos dos departamentos.

Elaboración de síntesis: Segmentos, Perfiles, Escenarios, Necesidades

Una vez recopilados los hallazgos de las entrevistas, varios modelos de síntesis fueron utilizados para sintetizar y sistematizar esta información. Como resultado de este proceso se elaboraron una serie de segmentos para cada tipo de usuario, los cuales a su vez cuentan con sus propios perfiles, escenarios y necesidades. La definición de estos elementos era precisamente el objetivo de esta investigación y a continuación se presentan los resultados:

Proceso desde el municipio hacia la ciudadanía

Se considera que la Municipalidad es el aliado principal de una herramienta como Por Mi Barrio, ya que si bien la experiencia de elaborar reportes supone un hecho extraordinario para la cotidianidad del ciudadano (es decir, la mayoría de reportes son presentados por una minoría de ciudadanos o en momentos coyunturales específicos o ante problemas persistentes), para la municipalidad la recepción y trámite de reportes es un hecho común en su labor diaria.

Se identifica a la voluntad política como el principal factor para la sostenibilidad de la herramienta, ya que sin voluntad política la inserción de tecnología en el día a día de los funcionarios municipales no se vuelve viable. Es decir, se necesita no solo una aprobación política de la implementación de la herramienta, sino un involucramiento activo para que ésta pueda ser insertada dentro de las dinámicas cotidianas de los funcionarios.

El punto de partida de PMB debe ser la mejora de los servicios municipales. PMB debe de catalizar y asegurar un proceso a largo plazo de mejora de los servicios de la Municipalidad, para lo cual se considera necesaria una inversión de recursos municipales. Para esto, es necesario convencer al Alcalde y al Concejo Municipal de la utilidad y beneficio de la

herramienta, por lo que es vital desarrollar una propuesta de valor extendida hacia el ámbito político.

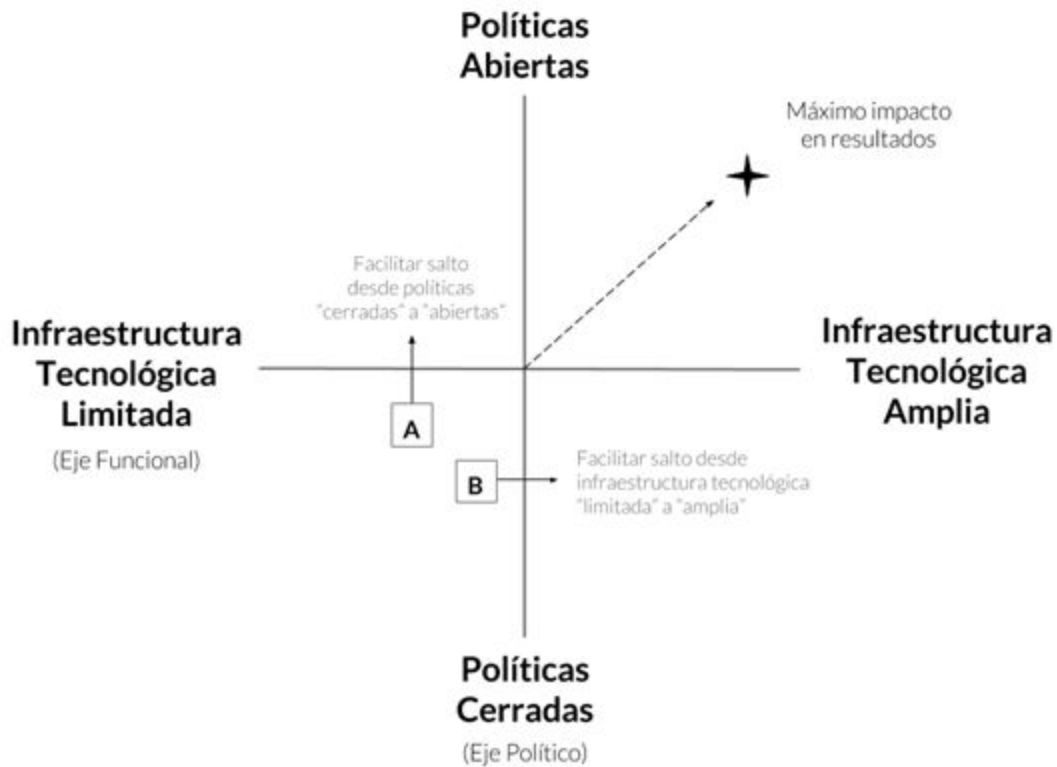
De acuerdo a lo anterior, a continuación se ilustra el mapa del territorio en el que estarán ubicados los segmentos de la herramienta PMB. Como se observa, cualquier estrategia de escalabilidad y auto-sostenibilidad debe considerar los territorios de la Función Municipal, la Voluntad Política y las Necesidades Comunes.

Figura no.1: Mapa del territorio de segmentos



Específicamente para el segmento municipal, se identifica el siguiente mapa que toma en cuenta un eje funcional y un eje político. A grandes rasgos, el gran desafío de PMB es posibilitar el salto de una política cerrada a una política abierta y de una infraestructura tecnológica limitada a una amplia.

Figura no. 2: Mapa de Segmento Municipal



Sobre este mapa es necesario resaltar las siguientes asunciones:

- Las TICs e infraestructura en IT en general juegan un rol central en la eficiencia municipal. En ese sentido, los municipios con limitaciones en IT encuentran en PMB facilidades de costo en buena parte debido a su código abierto. Esto es así debido a que el mantenimiento de TICs centrales al funcionamiento municipal tiende a necesitar altos niveles de control en servicio y, en esas circunstancias, el código abierto facilita la instalación y el mantenimiento local.
- La transparencia municipal fortalece la confianza, tanto a lo interno como a lo externo de la Municipalidad, pero para Implementar tecnologías para la transparencia se requieren cambios organizacionales e inversiones que solo son posibles con voluntad política.

- Existe una correlación entre ambas motivaciones, fuerzas o conductores: es decir, entre mayor eficiencia municipal, mayor confianza ciudadana

Segmentos Internos: Segmento Municipal

Una vez mapeado el territorio del segmento municipal, se procede a identificar los sub-segmentos y perfiles que lo componen.

Primero, se tiene un sub-segmento que responde a los funcionarios de planta, el cual a su vez se desagrega en cuatro perfiles: atención al ciudadano, servicios municipales, fiscalización de la función municipal y administración de sistemas de información. Estos perfiles serán detallados más adelante, con la excepción del último; la razón por la que se omite la explicación del sub-segmento de administración de sistemas de información es que este perfil es responsable del mantenimiento de plataformas tecnológicas de la municipalidad, por lo tanto es esencial para la puesta en práctica de PMB, sin embargo, con la información disponible, no se vislumbran comportamientos cotidianos u objetivos de experiencia que valga la pena desarrollar.

En un segundo sub-segmento se encuentran los representantes de voluntad o autoridad política, el cual se compone de dos perfiles: jefatura ejecutiva y órganos de deliberación. Estos perfiles, si bien fueron identificados, no entraron dentro del alcance de esta investigación -la cual estaba enfocada en funcionarios municipales-, por lo tanto no se van a desarrollar a mayor profundidad. Sin embargo, se considera importante considerar entrevistarlos para el cumplimiento del tercer objetivo de esta segunda etapa del proyecto PMB (establecer estrategias de auto-sostenibilidad), ya que, como se ha mencionado, la voluntad política es esencial para cualquier estrategia de auto-sostenibilidad de la herramienta.

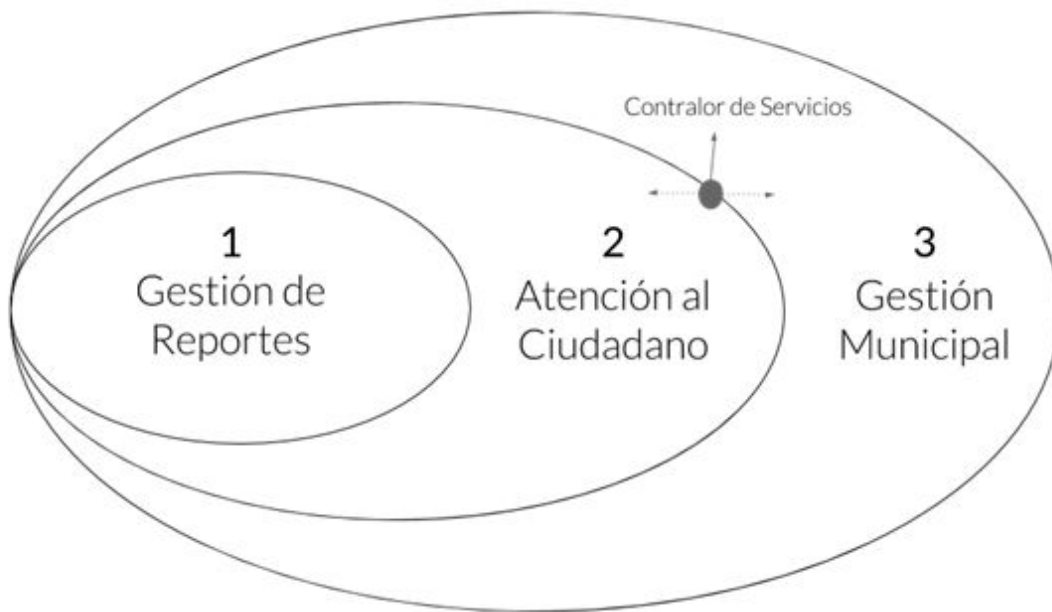
En resumen, el segmento municipal se vislumbra de la siguiente manera:

- (1.a) Funcionarios de Planta
 - Atención al Ciudadano
 - Servicios Municipales

- Fiscalización de la Función Municipal
- Administración de Sistemas de Información
- (1.b) Representantes de Voluntad o Autoridad Política
 - Jefatura Ejecutiva
 - Deliberación Estratégica

Estos sub-segmentos y perfiles, a su vez, se sitúan en los siguientes niveles de servicio, los cuales en su totalidad componen los posibles niveles de intervención de PMB en el Segmento Municipal:

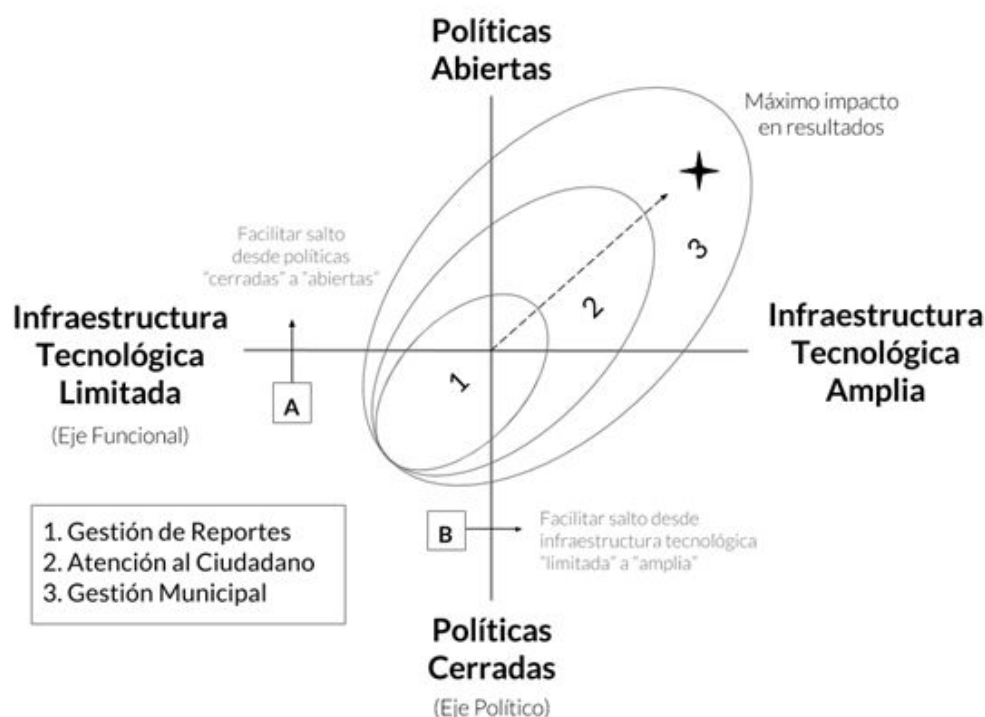
Figura no. 3: Niveles de servicio



Por Mi Barrio, por el momento, sitúa su intervención en el nivel de Gestión de Reportes; para aumentar su impacto sería recomendable que pudiera avanzar hacia el nivel de Atención al Ciudadano (ofreciendo funciones propias de un Customer Relations Manager, o CRM, pero enfocadas hacia el ciudadano) e, incluso, hasta el nivel de Gestión Municipal, en donde la herramienta pueda convertirse en un instrumento esencial para la administración de los procesos internos en la Municipalidad (por ejemplo, ofreciendo funciones propias de un Sistema de Información Geográfica, o GIS, las cuales no son ajenas a PMB ya que la herramienta tiene una funcionalidad de localización geográfica).

Esta progresión a través de los niveles de servicio en búsqueda del máximo impacto, y que a su vez redunde en una política más abierta y con una amplia infraestructura tecnológica, se puede ilustrar de la siguiente manera:

Figura no.4: Niveles de servicio + Mapa del Segmento Municipal



Perfiles del Segmento Municipal

Para recapitular, estos son los tres perfiles del Segmento Municipal que, por su importancia y centralidad, se desarrollarán a continuación:

(1.a) Funcionarios de Planta

Atención al Ciudadano

Servicios Municipales

Fiscalización de la Función Municipal

Perfil #1: Atención al Ciudadano

- Objetivo de experiencia:
 - Crear un canal o puente de comunicación satisfactorio entre el ciudadano y la función municipal
 - Generar una visión sobre las necesidades particulares de cada sector de la comunidad
- Comportamientos observados:
 - Escucha al ciudadano y sus necesidades, en persona o por teléfono, y responde a sus preguntas.
 - Utiliza un estilo de comunicación asertiva y busca una conexión empática con el ciudadano
 - Actúa como responsable inmediato de los servicios municipales ante la ciudadanía
 - Guía al ciudadano a través del trámite o denuncia que desea realizar
 - Crea documentos de denuncias recolectando información del ciudadano
 - Intercambia información de contacto y seguimiento con el ciudadano y abre canales de comunicación directa entre este y el municipio

- Expresa a compañeros el sentir de los ciudadanos
- Consulta el estado de denuncias
- Informa sobre los servicios municipales, sus procedimientos y modos de acceso, y brinda requisitos oficiales para los trámites al ciudadano
- De ser posible, envía la denuncia al departamento correspondiente. De no poder hacerlo, referencia al ciudadano al departamento correspondiente.
- Motivador(es):
 - Relaciones o interacciones gratificantes entre los ciudadanos y los funcionarios

Perfil #2: Gestión de Servicios Municipales

- Objetivo de experiencia:
 - Gestionar el proceso de resolución de los reportes ciudadanos
- Comportamientos observados:
 - Analiza las denuncias abiertas y selecciona reportes a atender
 - Refiere reportes a otros departamentos
 - Ejecuta o coordina acciones para resolver reportes previamente seleccionados
 - Realiza una inspección
 - Fundamenta una resolución con evidencia
 - Notifica al ciudadano
 - Aplica resolución
 - Pide y espera decisiones de alcaldía, especialmente las relacionadas con presupuesto
 - Actualiza el estado de los reportes, usualmente agregando información técnica de relevancia para su seguimiento. Es el encargado de declarar un reporte como resuelto.
 - Da seguimiento a los plazos de respuesta al ciudadano para cada reporte y facilita la respuesta dentro de los plazos de ley.

- Pide información geográfica como ubicaciones, direcciones y planos frecuentemente
- Abre y actualiza expedientes administrativos de ciudadanos
- Motivador(es):
 - Progreso en el logro de resultados (eficiencia y eficacia) de resoluciones al ciudadano
 - Mejora en los índices de cobertura y calidad
 - Aumento de recursos económicos

Perfil #3: Fiscalizador de Servicios Municipales

- Objetivo de experiencia:
 - Desarrollar parámetros de rendición de cuentas sobre el desempeño de la función municipal en la gestión de reportes ciudadanos y servicios municipales en general (Impulsar y verificar el cumplimiento de la efectividad de los mecanismos y procedimientos de comunicación a las personas).
- Comportamientos observados:
 - Se informa, recolecta y analiza información referente al estado de las denuncias ciudadanas y su comunicación con el ciudadano denunciante o afectado final
 - Propone a alcaldía los procedimientos de recepción, tramitación, seguimiento y resolución de las gestiones de inconformidades, reclamos, consultas y denuncias
 - Envía a órganos jerárquicos documentos para la realización de trámites disciplinarios de conformidad con leyes o reglamentos institucionales
 - Consulta a los responsables directos de un reporte sobre su estado y facilita el brindar una respuesta al ciudadano así como el recabamiento de evidencia para su resolución
 - Visita comunidades para inspeccionar la calidad de los servicios municipales y conocer a sus habitantes

- Realiza encuestas a los ciudadanos regularmente sobre la calidad de los servicios municipales
- Se reúne con diferentes departamentos durante la gestión de la resolución de las denuncias en representación de los intereses ciudadanos
- Realiza una rendición de cuentas pública anual que debe de ser aprobado por alcaldía
- Motivador(es):
 - Empoderamiento de funcionarios y ciudadanos sobre la función municipal
 - Sentimiento de confianza desde funcionarios y ciudadanos

Escenarios y necesidades

Para cada uno de esos perfiles se ha identificado un escenario en el que desenvuelve sus principales funciones. Estos escenarios se resumen a continuación:

Escenario #1: Ingreso de reporte personalmente

- Contexto Físico #1: Ventanilla a la entrada de municipio (a) o Remotamente (b)
- Perfil de Segmento #1: Atención general al ciudadano (en el sitio o remoto)

Este escenario puede entenderse mejor si se divide en dos sub-escenarios:

Escenario #1.A : Ingreso de Reporte Personalmente

- En esencia esta es una situación de escucha del funcionario a las necesidades del ciudadano en representación municipal.
 - La interacción entre el funcionario y el ciudadano se da mayoritariamente en forma de conversación verbal.

- Puede que el ciudadano se encuentre perturbado emocionalmente. Estas emociones influyen en gran medida en la comunicación y la relación personal.
- La información se sintetiza y transcribe al mismo tiempo que la conversación.
 - Si se cuenta con un sistema de información digital para el ingreso del reporte ciudadano, el funcionario transcribe mediante teclado la información en la computadora.
 - En casos en donde no existe un sistema de información digital, el ciudadano o el funcionario transcriben manualmente en un formulario los detalles del reporte
- La interacción entre el funcionario y el ciudadano se da cara a cara o por teléfono durante el horario de atención regular de lunes a viernes entre 7 am y 4 pm o entre 8am y 5pm.
 - En el caso de darse cara a cara, la distancia geográfica y condiciones climáticas influyen en su costo. Sucede en una ventanilla o cubículo en los que se encuentra una computadora de escritorio así como un teléfono fijo.

Escenario #1.B : Ingreso de Reporte Digitalmente

- Desde una localidad en la comunidad el ciudadano utiliza PorMiBarrio, o escribe un correo y lo envía al municipio. También es frecuente que se utilicen redes sociales.
 - Si no se encuentra en el lugar a donde se refiere el reporte, frecuentemente el ciudadano describe de memoria la situación y puede ocurrir que la localización brindada al funcionario municipal sea inexacta.

Necesidades en Escenario #1: Ingreso de Reporte

- Información correcta
 - Transcripción completa de todos los datos mínimos necesarios para atender el reporte

- Cada servicio municipal tiene particularidades técnicas distintas
 - Indicaciones certeras sobre la situación reportada
 - Todo reporte pasa por una inspección de las indicaciones y una verificación de una coherencia de los datos como parte de la evidencia para la resolución
- Tiempo de atención cómodo
 - Inversión de tiempo no excesiva tanto de ciudadano como del funcionario
 - Atrasos en la atención y duraciones de una visita o llamadas demasiado largas pueden influir negativamente en la calidad de la comunicación y la relación en general

Escenario #2: Gestión de Reportes

- Contexto Físico #2: Oficina o cubículo de un departamento
- Perfil de Segmento #2: Responsable de servicios municipales
- Se cuenta con planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo que se deben de seguir
 - Los recursos económicos son el principal reto
- Frecuentemente se tiene una sobrecarga o recarga de funciones
 - Se encuentra dificultad en dar respuesta en plazos acordados por ley
 - Existen regulaciones de otras instituciones que pueden empezar a intervenir si la calidad de los servicios se sale de ciertos parámetros
- Pueden haber empresas privadas subcontratadas a las que se requiere supervisar

Necesidades en Escenario #2: Gestión de Reportes

- Ahorro de Tiempo / Alivio de Carga
 - La carencia de recursos económicos y humanos apremia el valor del tiempo disponible de cada funcionario
 - Explicaciones al teléfono o en persona roban espacios de tiempo de ejecución
 - En época de gestión de cobro la mayoría de denuncias tienen que ver con eso y no con la calidad del servicio real
- Control y Orden
 - Los documentos tienen copia física y digital
 - Se mantienen todas las resoluciones en actas
 - Para cada resolución se debe de tener evidencia clara, muchas veces proveniente desde otros departamentos
 - Se supervisa la calidad de los servicios
- Balance entre Urgente e Importante
 - Cumplir con tiempos de respuesta por ley

Escenario #3: Evaluación de Desempeño

- Contexto Físico #3: Oficina o cubículo de un departamento
- Perfil de Segmento #3: Fiscalizador de servicios municipales
- Frecuentemente no existe una supervisión centralizada de reportes sino que cada departamento tiene responsabilidad de dar seguimiento a sus reportes
 - Los volúmenes de los reportes varían en gran medida de departamento a departamento
- El municipio cuenta con una diversidad importante de planes, programas y proyectos con particularidades de acuerdo al sector o departamento
 - Es frecuente que los planes se queden en papel y para evitar esto es importante un seguimiento externo que impulse a actualización frecuente

- Existen lineamientos legales y reglamentos, tanto con respecto a los procesos de monitoreo como al de relación con el ciudadano y proveeduría de servicios municipales, que se deben seguir
 - Existe una figura legal que otorga a un funcionario el libre acceso, en cualquier momento, a todos los libros, expedientes, archivos y documentos de la organización, así como a otras fuentes de información relacionadas con la prestación del servicio, excepto los secretos de Estado, información confidencial o declarada de acceso limitado por ordenamiento jurídico
 - Existe independencia de criterio con respecto a otros órganos institucionales
- La transparencia en los procesos y buenos tiempos de respuesta surgen como principales facilitadores de la confianza y participación ciudadana

Necesidades en Escenario #3: Evaluación de Gestión

- Información confiable
 - Procesos de recopilación de información continuos
- Articulación de actores

La Consolidación/Las Posibilidades

Caminos futuros de investigación y desarrollo – Acciones de avance en la propuesta de valor – Recomendaciones de mejora de PMB a corto plazo – Lecciones aprendidas en las municipalidades – Recomendaciones para estrategia de escalabilidad

Para empezar, es necesario señalar que todo lo observado hasta el momento apunta a que plataformas de reporte ciudadano como Por Mi Barrio no son el camino para incentivar la participación ciudadana. Como se mencionó, en la mayoría de lugares solo una minoría de personas hacen reportes y estos tienen que ver más con coyunturas específicas o problemas

persistentes. Además, la participación ciudadana que este tipo de herramientas incentivan es el tipo de participación que identificamos al inicio como negativa, es decir, una participación pasiva basada en la crítica y la denuncia y no en la propuesta de nuevas ideas e iniciativas. Esto no necesariamente es algo malo, efectivamente este tipo de participación es importante en una democracia, pero si como organización nos planteamos el fomentar la participación activa y propositiva, entonces Por Mi Barrio no es el camino para conseguirlo.

Sin embargo, una herramienta como PMB sí puede aportar en términos de facilitar, transparentar y mejorar la efectividad de los procesos internos de la Municipalidad.

Como se mencionó anteriormente, en lo que refiere a las municipalidades, Por Mi Barrio actualmente se sitúa en el nivel de Gestión de Reportes, por lo que su propuesta de valor gira totalmente sobre este primer nivel. Además, es una propuesta de valor poco flexible que hasta el momento no ha tomado en cuenta las necesidades de los funcionarios municipales; en ese sentido, esta identificación de segmentos, roles, escenarios y necesidades internas debería servir como catalizador para adecuar la herramienta a la cotidianidad del funcionario.

Sin embargo, si de verdad se desea que PMB sea una propuesta atractiva para las municipalidades, tanto para funcionarios como para decisores políticos, se deberían tomar esos insumos como base para avanzar hacia un segundo nivel de propuesta de valor, en el cual se deben aportar facilidades para los procesos de Atención al Ciudadano (ofreciendo funciones propias de un Customer Relations Manager, o CRM). La tercera propuesta de valor, ideal pero todavía algo lejana, es que PMB pase a incidir directamente en la Gestión Municipal, siendo este un escenario en donde la herramienta pueda convertirse en un instrumento esencial para la administración de los procesos internos en la Municipalidad (por ejemplo, asumiendo funciones propias de un Sistema de Información Geográfica, o GIS).

En ese sentido, y con el fin de avanzar hacia niveles superiores en la propuesta de valor, se recomiendan las siguientes acciones:

- Simplificar el ingreso de reportes para funcionarios municipales
 - Facilitar que el 100% de denuncias se transcriban directamente a PMB, de manera que aunque el ciudadano no haya ingresado

directamente el reporte en la plataforma, se pueda continuar el seguimiento por esa vía (es decir, avanzar al segundo nivel de la propuesta de valor; Palmares desea esta dirección y lo ha expresado)

- Tomar en cuenta particularidades técnicas de cada departamento, por este motivo puede que el ciudadano incluso necesite ser referenciado al departamento técnico específico para la toma de su reporte y no sea posible que ingrese el reporte el funcionario de atención al ciudadano
- Mantener el código fuente integrado con comunidades abiertas y alianzas técnicas
 - Entre más relevancia tome el servicio para el municipio más deberá incrementar la velocidad y precisión de respuesta del equipo de soporte técnico
- Contemplar opción de instalar PMB en los servidores municipales locales
 - Si ocurren cortes en la conexión a internet o problemas similares, los servicios importantes no deberían de verse interrumpidos
 - Si se desea evolucionar en la propuesta de valor, es decir, que el servicio de PMB sea cada vez más central a la función municipal, entonces que la herramienta corra en un servidor interno del municipio parece la opción más viable en términos de mitigación de riesgo
 - Dicho eso, no se descarta el ofrecer un servicio como el actual en la nube especialmente para aquellos municipios con más limitantes técnicos, con la inclusión del riesgo por cortes en internet

Ahora, más allá de esta propuesta más profunda que por fuerza ocupa de nuevas inyecciones de financiamiento, hay una serie de recomendaciones a corto plazo que pueden irse considerando e incluso implementando para mejorar la experiencia de PMB y de su actual propuesta de valor. Estas recomendaciones se dividen en: Planificación y organización interna del proyecto; Herramienta PMB y su gestión; Funcionalidades e interfaz de la herramienta.

Planificación y organización interna del proyecto

- Los integrantes del equipo que se van a encargar de la implementación del proyecto deberían ser parte integral desde el inicio del proceso de planificación y definición de objetivos y roles.
- Los roles de cada miembro del equipo deben ser delineados de la manera más específica posible, tomando en cuenta las opiniones de los demás integrantes del equipo, las habilidades de cada uno y las necesidades del proyecto.
- Un proyecto como Por Mi Barrio requiere de una persona totalmente dedicada a la Gestión de Interesados, cuyas tareas involucren no solo la divulgación de la herramienta con la ciudadanía, sino también la comunicación constante y efectiva con las municipalidades y otros actores. Esto implica también presupuestar el dinero y tiempo suficiente para experimentar con estrategias más personalizadas de divulgación.
- A la hora de tratar con contrapartes técnicas o de cualquier otro tipo, especialmente aquellas que no se encuentran en el mismo país que el resto del equipo, es necesario establecer con antelación parámetros claros de participación y comunicación, para evitar malentendidos y asegurar el cumplimiento a tiempo de los objetivos.
- Para seguir trabajando en proyectos de tecnología cívica, ACCESA requiere fortalecer sus capacidades en cuanto a desarrollo y gestión de software y aplicativos.
- Se debe asegurar que los funcionarios municipales se integren más a los procesos de desarrollo, implementación y administración de la herramienta Por Mi Barrio, para así asegurar que se apropien de ella y se identifiquen con ella (en otras palabras, generar empatía). Lo mismo aplica para los ciudadanos.

Herramienta Por Mi Barrio y su gestión

- Por Mi Barrio no nació de una necesidad ni de una demanda específica de la ciudadanía, sino que fue una iniciativa propia de organizaciones de sociedad civil. En ese sentido, manifiesta una visión particular de lo que son las necesidades ciudadanas que no se encuentra validada por un diagnóstico o un estudio etnográfico o un proceso de diseño más inclusivo.
- Es importante que innovaciones de tecnología cívica como PMB sigan un proceso previo de investigación en *design thinking* y *user experience*, para así asegurarse que respondan a los deseos, problemas y necesidades de sus potenciales audiencias. De lo contrario se continuarán desarrollando más y más aplicaciones o plataformas web que, al no tener empatía con sus usuarios, no serán utilizadas de manera relevante.
- En esa línea, sería recomendable que los fondos de apoyo a las tecnologías cívicas también financien procesos de investigación de diseño como el realizado en esta segunda etapa del proyecto PMB, ya que es una fase esencial pero costosa del proceso de desarrollo de estas aplicaciones que, sin embargo, muchas veces es dejada de lado debido a la adopción de visiones excesivamente tecnocéntricas de la innovación cívica y el cambio social.
- Lo observado hasta el momento apunta a que plataformas de reporte ciudadano como Por Mi Barrio no son el mejor camino para incentivar la participación ciudadana, ya que incentivan un tipo de participación pasiva basada en la crítica y la denuncia, que no es necesariamente conducente hacia una participación más colaborativa y propositiva.
- Se considera, sin embargo, que Por Mi Barrio es una herramienta que tiene enorme potencial para mejorar la eficiencia municipal, particularmente en lo que refiere a provisión de servicios. Es decir, PMB debe de catalizar y asegurar un proceso a largo plazo de mejora de los servicios de la municipalidad, para lo cual se considera necesario una inversión de recursos municipales. Para esto, es necesario convencer al Alcalde y al Concejo Municipal de la utilidad y beneficio de la herramienta, por lo que es vital desarrollar una propuesta de valor extendida hacia el ámbito político.
- La plataforma Por Mi Barrio debe ser un proyecto enmarcado en todo un plan de Gobierno Abierto, pues la implementación exitosa de una herramienta como ésta implica haber quemado

etapas previas de cambio en la cultura institucional. Afianzar raíces de Gobierno Abierto en toda la estructura y gestión municipal es fundamental.

Funcionalidades e interfaz de la herramienta

- Sería positivo si los reportes se pudieran ordenar por tipo de respuesta recibida o, al menos, que se pueda visualizar fácilmente cuáles de los reportes han sido resueltos (en otras plataformas, por ejemplo, los reportes completados tienen un check en el mapa)
- Se debería barajar la posibilidad de agregar apoyos (tipo like) a los reportes hechos por otras personas, para así evidenciar el interés en reportes ajenos sin necesidad de comentar. Esto también le puede permitir a la Municipalidad juzgar cuáles reportes son más urgentes (de acuerdo a cuáles tienen más apoyos). Al tomar esta decisión, sin embargo, se debe valorar el tipo de participación que este tipo de interacción incentivaría (es decir, sería una participación pasiva).
- En esa línea, se pone a consideración la opción de incluir un botón de satisfacción de la respuesta de la municipalidad (tipo: Le parece satisfactoria esta solución Si/No).
- Considerar incluir buscador de reportes en donde los usuarios puedan filtrarlos por fecha, categoría de reporte, estatus del mismo, distrito en el que se realizó, entre otros.
- Valorar posibilidad de que los reportes no necesariamente tengan que elaborarse en función de problemas o denuncias, sino también puedan utilizarse para publicitar iniciativas comunitarias interesantes o para valorar el trabajo realizado por la municipalidad o por alguna organización comunal en algún barrio en específico (por ejemplo, un río que se limpió o un centro comunal que se construyó). De esta forma, la herramienta iría adoptando poco a poco matices de esa participación activa y positiva que buscamos incentivar.
- Sería interesante que, una vez que la herramienta haya sido lanzada en más municipalidades, se incluya en la sección de estadísticas una visualización comparativa de los reportes completados por las municipalidades.

- Habría que discutir la viabilidad de subir vídeos cortos o audio en los reportes, para así aprovechar al máximo las posibilidades comunicacionales de las nuevas tecnologías.

Ahora, a continuación se presentan en forma resumida una serie de lecciones que se aprendieron sobre las municipalidades, la labor de sus funcionarios y sus procesos internos que pueden ser beneficiosas para futuras etapas del proyecto PMB (algunas de estas ya se han mencionado en secciones previas de este documento)

Lecciones aprendidas sobre las municipalidades

- Se confirma que la Municipalidad es el aliado principal de Por Mi Barrio, ya que si bien la experiencia de elaborar reportes supone un hecho extraordinario para la cotidianidad del ciudadano, para la municipalidad la recepción y trámite de reportes es un hecho común en su labor diaria.
- Se identifica a la voluntad política como el principal factor para la sostenibilidad de la herramienta, ya que sin voluntad política la inserción de la tecnología en el día a día de los funcionarios municipales no se vuelve viable.
- La eficiencia municipal se ve notoriamente reducida debido a que los diferentes departamentos adoptan distintos protocolos de recepción y respuesta a los reportes y denuncias recibidas. Al no haber un sistema centralizado de control y manejo de las demandas ciudadanas, se torna sumamente difícil darle seguimiento y solución a las denuncias y brindarle respuestas a la ciudadana cuando las solicita. De ahí que Por Mi Barrio deba buscar resolver esa problemática y no aportarle mayor complejidad.
- Debido a limitaciones de personal y presupuesto, es muy común que los funcionarios municipales tengan una sobrecarga de tareas. Si a eso le agregamos su deber de responder constantemente por diversos canales de comunicación a las consultas de la ciudadanía, entonces el resultado es que su tiempo para darle solución a los problemas de las personas es limitado. Ante eso, aparece como una necesidad el racionalizar los procesos de comunicación y atención al ciudadano, tarea en la que Por Mi Barrio puede y debe aportar soluciones.

- Se maneja la percepción de que una mejora en la eficiencia municipal, no solo en control de reportes, sino también en atención al ciudadano y gestión interna, redundaría en un mayor interés de la ciudadanía hacia la herramienta y un aumento en la confianza ciudadana hacia el gobierno local; a mediano y largo plazo, una relación de mayor confianza a nivel local puede llevar a mayores niveles de colaboración y participación.

- A nivel de funcionarios, se considera que el Perfil #3, el Fiscalizador de los Servicios Municipales (labor que en Costa Rica asume el Contralor de Servicios), puede ser el principal beneficiado ante una eventual propuesta de valor ampliada de Por Mi Barrio que incluya no solo el nivel de Control de Reportes (como en la actualidad) sino también la Atención al Ciudadano e, incluso, la Gestión Municipal, ya que este funcionario es precisamente el puente entre estos niveles. Por eso tiene el perfil indicado para guiar este proceso a lo interno de la Municipalidad (con el apoyo de ACCESA y de la Administración de Sistemas de Información).

- De acuerdo a la información recogida hasta ahora, la ubicación geográfica en que se encuentre la municipalidad en que se implementa Por Mi Barrio parece ser un factor irrelevante. Si bien en un municipio urbano y densamente poblado probablemente se reciban más reportes que en un municipio rural y poco poblado, proporcionalmente la relación seguiría siendo similar. En todo caso, es importante no guiarse puramente por objetivos cuantitativos, sino especialmente cualitativos.

Por último, se comparten algunas recomendaciones sobre puntos a tomar en cuenta a la hora de elaborar la estrategia de escalabilidad y auto-sostenibilidad del proyecto:

Recomendaciones para estrategia de escalabilidad

- A la hora de presentarle el proyecto a otras municipalidades, es importante presentar datos cualitativos sobre los beneficios de la plataforma (es decir, número de reportes recibidos en otras munis, número de reportes con respuesta, opiniones de la ciudadanía, etc.).

- Es vital convencer a las municipalidades de las funcionalidades y las ventajas que la herramienta puede generar (como, por ejemplo, mejoras en indicadores de gestión).

. Para el éxito de la implementación es esencial un compromiso político de parte del alcalde.

- Una estrategia de entrada podría ser entusiasmar a los mandos medios de la municipalidad (como el Contralor de Servicios) para que ellos sirvan como embajadores de la herramienta hacia los altos mandos políticos y administrativos. Para eso, sin embargo, habría que acudir a mandos medios con influencia.

- Por Mi Barrio debe ofrecerse como tan solo un componente de una estrategia integral de gobierno local abierto en las municipalidades, con componentes tanto tecnológicos como análogos y organizacionales

- A la hora de lidiar con las municipalidades es importantes no imponer condiciones unilateralmente, sino buscar propuestas y alcanzar consensos.

- En este sentido, es importante definir una presentación o “pitch” de Por Mi Barrio con su respectiva propuesta de valor, que así reemplace los acercamientos un tanto informales que se han utilizado hasta ahora. En ese sentido, la presente investigación puede funcionar como un documento guía para definir esa propuesta.

