

## Desafíos de la planificación estratégica para el gobierno abierto

Susana Beatriz Darin<sup>1</sup>, Rosa Rita Maenza<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Abierta Interamericana  
Susana.Darin@uai.edu.ar

<sup>2</sup> Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rosario  
Universidad del Centro Educativo Latinoamericano  
rmaenza@gmail.com

**Resumen.** El presente trabajo tiene como objetivo plantear la planificación estratégica aplicada en el ámbito de la administración pública en lo que respecta al uso de soluciones tecnológicas, en particular se focaliza en analizar las pautas que deberían considerarse para la implementación de acciones de participación y colaboración con vías al establecimiento de políticas de gobierno abierto.

### 1 Introducción

El escenario del S. XXI se caracteriza por ser dinámico, en permanente cambio, con situaciones problemáticas multicausales y procesos acelerados de innovación disruptiva en el campo de la tecnología informática. Como consecuencia de ello se generan oportunidades y nuevos desafíos para el desarrollo de soluciones informáticas para gobierno abierto, tendientes a potenciar la participación ciudadana, evitar la corrupción, garantizar la rendición de cuentas y facilitar el tratamiento de la apertura de datos, entre otras acciones.

En este contexto, la acción colectiva e integrada de ciudadanos, líderes políticos y demás actores del ecosistema de gobierno abierto [1], demanda contar con herramientas informáticas necesarias para la co-creación de políticas públicas efectivas y resolver problemas en los ámbitos socioculturales, económicos, políticos, legales, ecológicos y científicos.

Las organizaciones de la administración pública, se encuentran en un momento de transición pasando de un modelo de organización “intermediaria” a un modelo de organización “colaborativa, interactiva e inteligente” donde las tecnologías de la información y de la comunicación son facilitadoras del diseño, implementación y evaluación de soluciones en gobierno abierto siendo los ciudadanos tanto usuarios como co-creadores.

Este trabajo tiene por objetivo presentar un estudio académico en donde se presenta la planificación estratégica aplicada en la administración pública como una herramienta metodológica que tiene como finalidad superar la situación inicial

conflictiva producto de la transición mencionada. El foco de análisis está basado en el uso de diferentes herramientas tecnológicas empleadas para dar solución y aplicabilidad a los principios básicos del gobierno abierto: la transparencia, la colaboración y la participación.

La creación de valor en la planificación estratégica pública está directamente relacionada a la creatividad del hombre, que aplicando un pensamiento divergente, promueve la innovación en la generación y uso de herramientas digitales. Es entonces el propio ciudadano el creador de una nueva dimensión de la cultura de una organización pública inteligente.

## 2 Planificación estratégica

El proceso de planeación estratégica o proceso estratégico representa el resultado acumulado de un largo y difícil aprendizaje organizacional que diversas entidades decidieron recorrer para lograr diferentes fines. En particular, la evidencia nos muestra que las organizaciones de la administración pública han presentado ciertas falencias en su planificación en variadas oportunidades históricas.

Para Peter Drucker [2] la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados. Consiste en organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y medir, con una evaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

En el caso específico del ámbito público, Loera Varela [3] la define como un instrumento de gerencia social que sintetiza algunos principios básicos de la formulación de las políticas sociales, como la participación ciudadana de los grupos sociales, la generación de consensos sociales a través de la negociación y la generación democrática de políticas de estado a largo plazo. Y como herramienta del gerente social puede definirse como un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro capaz de comprometer a la acción que le permita proveerle de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje.

Por su parte Nacke - Cellucci [4] opinan que planificar estratégicamente es identificar prioridades y facilitar la asignación de recursos escasos, además de aumentar la capacidad de previsión sobre los resultados esperados y brindar los instrumentos necesarios para corregir el curso de acción.

Analizando las definiciones mencionadas y considerando la definición de gobierno abierto, el concepto planificación estratégica aplicado a la gestión pública se compone de los siguientes elementos constitutivos:

1. Es un proceso conformado por etapas que se interrelacionan y son necesarias para la concreción de objetivos y metas.
2. Se orienta al diseño, desarrollo de estrategias y transformación de una situación existente.

3. Otorga viabilidad a la concreción de la solución.
4. Mantiene a la organización y a su capital intelectual en un aprendizaje permanente, en espacios de diálogos, reflexión y discusión pública.
5. Es colectivo, pues implica la participación amplia y efectiva de diferentes actores del ecosistema.
6. Implica compromiso y responsabilidad de los actores involucrados.
7. Otorga empoderamiento a los ciudadanos cuando su rol es activo y participativo.

Por lo expuesto, para planificar estratégicamente es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- Clarificar en misión la visión estratégica de la organización.
- Identificar fortalezas y debilidades internas antes de diseñar estrategias.
- Identificar situaciones externas que favorezcan la implementación de estrategias.
- Facilitar la asignación optimizada de recursos.
- Avanzar en la concreción de objetivos y metas.
- Tomar previsiones ante los resultados esperados y utilizando los instrumentos necesarios para realizar las acciones correctivas en caso de ser necesario.
- Anticipar las contingencias que pudieran afectar críticamente la gestión, adoptando un comportamiento proactivo.
- Aplicar un proceso para resolver un problema que surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado.

Varios autores citan las razones por las cuales considerar a la planificación estratégica un importante proceso a llevar a cabo en toda organización. De acuerdo con Arriagada [5] pueden remarcarse cuatro motivos cruciales para planificar en organismos públicos:

- Las acciones gubernamentales se plantean con plazos más grandes, lo que ofrece posibilidad de establecer procesos, metas y resultados esperados.
- Las organizaciones son cada vez más complejas.
- La planificación impacta directamente en las demás funciones de gestión.
- El aumento de las necesidades y demandas, de los ciudadanos (cliente externo) y de los propios empleados (cliente interno) hacia la organización.

A través de la planificación se pueden maximizar los resultados y minimizar las deficiencias partiendo de los principios de lograr mayor eficacia (lograr las metas pertinentes, resolver los problemas, producir soluciones alternativas creativas),

eficiencia (obtener resultados empleando la menor cantidad de recursos disponibles, cumplir con las obligaciones y reducir costos, actuar con certeza y aumentar los beneficios/utilidades) y efectividad (poder sostenerse dentro del entorno, presentar resultados globales positivos a largo plazo, coordinando esfuerzos de forma sistemática).

La planificación permite que los organismos de la administración pública dispongan de datos e información que les posibilite generar y transformar conocimientos imprescindibles para la toma de decisiones. Así, teniendo la capacidad de ofrecer información relevante, oportuna y actualizada la misma puede ser presentada a la ciudadanía cumpliendo con procesos de transparencia además de poner a su disposición datos abiertos para su reutilización [6].

## 2.1 Etapas de la planificación estratégica

Considerando la literatura existente sobre la temática no existe un consenso al respecto, pero los especialistas coinciden en las siguientes etapas:

1. **Diagnóstico:** en esta etapa se relevan los datos tanto del micro como del macro ambiente de la organización. Se detectan las variables causales y comprometidas en la situación problemática a resolver. También se identifican los recursos humanos, hardware, software, infraestructura física y recursos económicos disponibles en la organización para abordar el problema. Finalizado el diagnóstico se inicia el proceso de toma de decisiones por parte de los funcionarios, una matriz de análisis utilizada para esta etapa es el análisis FODA (fortalezas y debilidades internas de la organización y situaciones de oportunidad y amenaza externas respecto al contexto).
2. **Decisión / Negociación:** esta etapa se caracteriza por la realización de negociaciones internas y externas tendientes a lograr consensos en la búsqueda de la estrategia más adecuada.
3. **Definición de estrategias:** en esta etapa se desarrollan las alternativas de solución o estrategias. Se diseña la política pública que dará respuesta al problema/ situación a modificar, estableciéndose objetivos, metas, estrategias y las políticas necesarias. Es deseable el trabajo maximizando la creatividad para generar estrategias alternativas.
4. **Análisis de alternativas y elección:** es el momento de aplicar una serie de preguntas claves que servirán para evaluar cada estrategia ¿Es la estrategia viable desde el punto de vista político-legal, técnico, económico, ambiental? ¿Responde a las obligaciones institucionales, jurídicas y éticas de la organización? ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria para todos los actores involucrados y beneficiados? ¿Se cuentan con los recursos necesarios para su implementación? En caso de no contar con todos los recursos, ¿es posible adquirirlos? ¿Cuáles son las posibles consecuencias para la organización? ¿La estrategia crea valor para quien está dirigida?

5. Implementación: es la etapa de aplicación y ejecución en campo. Las acciones tomadas para implementar la estrategia deben ser monitoreadas y además los responsables de esta etapa no deben olvidar los riesgos potenciales y las incertidumbres que se han identificado en las etapas anteriores.
6. Evaluación: es cuando se miden los resultados, verificando el cumplimiento de objetivos y metas definidas con anterioridad. En caso de ser necesario se realizarán ajustes para alcanzar los resultados esperados.

De acuerdo con Chiavenato [7] la planificación estratégica puede analizarse según el alcance, el tiempo y el contenido definido en tres niveles diferentes:

a) **Nivel 1 estratégico:**

Alcance: abarca a la organización en su conjunto y se ocupa de alcanzar los objetivos a nivel organizacional que afectan a su viabilidad y evolución.

Horizonte de tiempo: largo plazo.

Contenido: genérico, sistémico, claro, comprensivo.

Definición: está supeditado a los mandos altos de la organización, es el plan estratégico general de la organización.

b) **Nivel 2 táctico:**

Alcance: abarca a cada subsecretaría, dirección, subdirección de la organización pública.

Horizonte de tiempo: mediano plazo.

Contenido: es detallado.

Definición: está supeditado a los mandos medios de la organización y deben responder a la misión y visión organizacional.

c) **Nivel 3 Operativo:**

Alcance: cada tarea y/o actividad y se ocupa de alcanzar objetivos específicos.

Horizonte de tiempo: corto plazo.

Contenido: específico para cada tarea/ actividad.

Definición: está a nivel operativo y se concentra en cada tarea y actividad a desarrollar.

Finalmente, es conveniente mencionar que para lograr una exitosa planificación, debemos considerar, en particular, cuatro cambios del contexto global:

**Cambio organizacional:** organizaciones abiertas, interactivas con su entorno, ágiles para responder en tiempo y forma las demandas y generar soluciones basadas en la co-creación y el trabajo colaborativo. Organizaciones que internalicen el concepto de satisfacción del ciudadano (cliente) y que conciban al ciudadano como un pro-sumidor, productor, generador de soluciones y consumidor de dichas

soluciones. Las organizaciones tienen que dejar de lado el monólogo para pasar al diálogo constructivo, la escucha activa y la respuesta en la acción.

**Cambio cultural:** apertura mental de las personas para comprender las irrupciones de nuevos acontecimientos y romper con esquemas preconcebidos que generan barreras. Cultivar el talento y nuevas competencias genéricas y específicas del ciudadano del siglo XXI. Es importante resaltar que la creatividad de la cultura humana se asocia, a lo largo de la historia a los conceptos de progreso, desarrollo, bienestar y superación.

**Cambio en la forma de hacer las cosas:** buscar nuevas soluciones para resolver situaciones, pensar y reinventar el sistema. En este cambio priman tres conceptos: la inteligencia colectiva (Pierre Levy), la arquitectura de la participación (Tim O'Reilly) y la creación de forma interactiva (Tim Berners Lee). Se está observando un cambio radical y sustantivo en donde todos aquellos países, empresas o personas que no sean capaces de actuar (identificar la oportunidad - buscar una solución creativa e innovadora - accionar - tender a la mejora continua), están condenados a fracasar puesto que la sociedad con su acelerada dinámica los dejara atrás.

**Cambios en las relaciones:** la forma de relacionarse entre las personas y las organizaciones ha cambiado. Hoy, la comunicación efectiva es bidireccional, multidireccional y multicultural. Comunicaciones en tiempo real y en el marco de redes sociales on-line con diferentes intereses y objetivos. Cada persona teje su propia red, creando comunidades naturales de intereses, constituyendo redes de relaciones las cuales son imperfectas y van mutando con el tiempo.

### 3 Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Las siglas TIC (TICs o NTIC o IT) hacen referencia al conjunto de elementos (procesos, técnicas y productos) derivados de los avances de la electrónica (dispositivos, equipos y sistemas que constituyen el soporte físico), la informática (lenguajes, aplicaciones y sistemas que constituyen la parte lógica) y las telecomunicaciones (redes, satélites) utilizados para el tratamiento, gestión, procesamiento, almacenamiento y transmisión (envío y recepción) de la información [8].

Las nuevas tecnologías son convergentes, están en permanente desarrollo y evolución y sus ámbitos de aplicación se interrelacionan. Las telecomunicaciones están firmemente basadas en la tecnología informática y dependen principalmente de Internet

En la década de los noventa, la introducción masiva de las TIC impactó fuertemente en la estructura y dinámica de los procesos políticos, sociales y económicos, redefiniendo las formas de producir, vender, competir, educar y gestionar las políticas públicas [9]. Se caracterizó por el pleno desarrollo de las redes digitales, los programas de computación y la aparición de nuevos y más sofisticados medios, marcando el inicio de una nueva cultura, con nuevos valores, nuevos

requerimientos de capacidad y destrezas, nuevas instituciones, inéditas carreras y profesiones, como así también a un nuevo sistema educacional.

Las TIC como herramientas para organizaciones inteligentes, brindan la posibilidad de [10]:

- Adquirir nuevas capacidades, destrezas y habilidades, saber aprender.
- Diferenciar claramente entre datos, información y conocimiento, saber reflexionar crítica y constructivamente: mente ordenada y sistémica.
- Aprender nuevos métodos o formas de hacer, saber cómo
- Dialogar e interactuar en tiempo real con actores internos y externos, saber participar

Las redes, los sistemas de información, las herramientas inteligentes de búsqueda, el almacenamiento masivo de datos (data-warehousing), Internet, inteligencia artificial, internet de las cosas, big data, la cadena de bloques o blockchain, entre otras se pueden utilizar para desarrollar sistemas que posibilitan la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas, ofreciendo mejores respuestas a las demandas de los ciudadanos, interacción en tiempo real, multicanales de comunicación y distribución de servicios, foros, chats, entre otras; a través de internet y telefonía móvil.

El desarrollo de las tecnologías de conectividad, forman parte del concepto de integración física, necesaria e imprescindible para brindar soluciones para gobierno abierto.

El propio inventor de la web Berners-Lee<sup>1</sup> dijo. ..”la web es más una creación social que técnica. La diseñé para un efecto social- para ayudar a las personas a trabajar juntos- y no como un juguete técnico. El objetivo final de la web es apoyar y mejorar nuestra existencia como red en el mundo”...

Las tecnologías de la información y las comunicaciones son facilitadoras para la implementación de soluciones basadas en los tres pilares del gobierno abierto: transparencia, colaboración y participación<sup>2</sup>. A su vez son herramientas complementarias que ayudan en la consecución de procesos de interacción, comunicación y trabajo colaborativo cuando no es factible efectuar reuniones presenciales.

### **3.1 La planificación estratégica de soluciones tecnológicas**

Aún existen una serie de situaciones que generan obstáculos para llevar a cabo de manera eficaz, eficiente y efectiva la planificación estratégica de soluciones tecnológicas en las organizaciones públicas, algunas de las causas pueden ser las siguientes:

---

<sup>1</sup> Berners Lee, entrevista en Revista Muy Interesante, n°197, oct.1992

<sup>2</sup> [https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/opengov\\_report.pdf](https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/opengov_report.pdf)

- De infraestructura: la brecha digital y la calidad de banda ancha aún continúa existiendo. Si bien los gobiernos procuran espacios de wifi gratuito esto no llega a ser un recurso para toda la ciudadanía.
- De educación: la alfabetización digital ha sido uno de los proyectos que más se ha sostenido en el tiempo por los diferentes gobiernos pero aún se presentan como acciones aisladas que no tienen una continuidad de largo plazo. Además en pocos casos se tienen en cuenta diferencias de grupos etarios para la realización de capacitaciones más acordes a las necesidades de esos usuarios.
- De tecnología: si bien varios gobiernos provinciales y municipales han dejado de emplear aplicaciones propietarias, aún la revolución del software libre está por concretarse realmente. Por otro lado, se han avanzado en normas de sitios web accesibles, que permitan ser utilizados por toda la ciudadanía, pero aún la desigualdad existe, pues en la mayoría de los casos no son consideradas las recomendaciones para ser implementadas en todos los desarrollos informáticos existentes.
- Económicas: la adopción de dispositivos móviles en Argentina particularmente se torna costosa en comparación con otros países, este hecho limita que se empleen las tecnologías de una forma más ubicua ayudando a un proceso de control ciudadano.

Una debilidad de muchos proyectos tecnológicos es centrarse solo en el uso intensivo de las TIC para mejorar los procesos y los servicios públicos, lo cual no garantiza una real apertura de los gobiernos.

Por lo mencionado, una planificación estratégica de soluciones informáticas implica que se lleve a cabo un análisis exhaustivo de los alcances, los objetivos e impactos de cada solución a diseñar. Las herramientas deben ser medios para mejorar la calidad en la prestación de servicios, potenciando la interoperabilidad de los servicios entre las instituciones públicas para el conjunto de la ciudadanía, garantizando el acceso de los segmentos que hasta el día de hoy están excluidos, generando espacios de dialogo y escucha activa, garantizando el tiempo de respuesta y la fácil apropiación de la tecnología por parte de quienes serán los usuarios.

Algunos ejemplos prácticos vía internet, telefonía fija y móvil o híbridos incluyendo actividades presenciales que promueven los principios de gobierno abierto son [11], [12], [13]:

**Participación:** foros, iniciativas, presupuesto participativo, consultas, publicidad de actos públicos, acceso a la información, quejas, reclamos, ventanilla única, MOOC.

**Transparencia:** sitio web institucional, portal de transparencia/ información pública; portal de datos abiertos y reutilizables.

**Colaboración:** foros, consulta pública, presentación de proyectos, encuestas, chats, redes sociales.

En la planificación estratégica de soluciones tecnológicas es necesario contemplar el desarrollo de laboratorios abiertos de innovación, hackatones, campus party, concursos, workshops, entre otros. Estas actividades promueven el desarrollo colectivo de aplicaciones, la participación e interacción de todos los actores del ecosistema.

Los workshops de capacitación ayudan a mejorar la apropiación de la tecnología y por sobre todo, logran en forma progresiva una mayor participación responsable ciudadana, en oportunidades descreída de los programas y políticas aplicadas por gobierno de turno.

En el caso de los hackatones, como metodología de innovación abierta, es una sesión intensiva en la que desarrolladores informáticos, especialistas municipales, diseñadores y comunicadores se encuentran para diseñar aplicaciones que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos en el marco de un trabajo colaborativo e impulsando el diseño de nuevas políticas del sector público.

En particular, desde el BID se promueve la denominada “canasta básica de soluciones tecnológicas” definida como el conjunto de soluciones tecnológicas necesarias para satisfacer las necesidades básicas del ciudadano en línea, creadas por y para los ciudadanos a partir de las acciones de co-creación.

A continuación se describen dos casos particulares de acciones en Gobierno Abierto que en Argentina se han llevado a cabo considerando conceptos de planificación estratégica: el accionar de la Municipalidad de Rosario en su política de comunicación por medio de las redes sociales y el proceso liderado por el Ministerio de Modernización en la conformación de los Planes de Acción de Gobierno Abierto. Ambos proyectos tienen como particularidad en común el objetivo de propiciar una mayor participación y colaboración ciudadana.

## **4 Redes Sociales**

Las Redes Sociales constituyen una herramienta importante para el empoderamiento de los ciudadanos, para expresarse, organizarse y crear colaborativamente.

Bachelet [14] plantea un concepto genérico de redes sociales, parte de la convicción que se trata de una expresión polisémica que tiene los siguientes rasgos característicos: un conjunto de actores relacionados por una serie de interacciones, esas interacciones pueden ser de diversos órdenes, pueden hacerse efectivas relaciones mediante contactos directos o por medio de los recursos tecnológicos.

Los gobiernos son conscientes que deben estar presentes en las redes, por los siguientes motivos [15]:

- a) por ser política del gobierno actual,
- b) por los compromisos asumidos en la Agenda de Gobierno abierto (Open Government Partnership - OGP),

c) por ser una estrategia comunicacional de este siglo que le ofrece una serie de oportunidades para facilitar el contacto con los ciudadanos y aprovechando las áreas claves del gobierno electrónico: ubicuidad, transparencia, rendición de cuentas, retroalimentación, desburocratización, participación y legislar.

En cuanto a los beneficios que ofrecen las redes sociales podemos mencionar [16]:

- Ubicuidad, accediendo desde cualquier lugar y hora.
- Transparencia para publicar en múltiples canales.
- Los usuarios pueden filtrar, analizar y compartir la información y solicitar rendición de cuentas.
- Posibilidad de la retroalimentación, involucrando directamente a los ciudadanos en un ciclo de control y evaluación.
- Desburocratización de la gestión de trámites, de reclamos y de resolución de los mismos.
- Participación activa de los actores de la Sociedad Civil logrando que los ciudadanos puedan hacer sugerencias o aportes a iniciativas legislativas.

Con respecto a los riesgos más frecuentes encontrados al emplear redes sociales se destacan los siguientes:

- ✓ Superposición de contenidos y falta de articulación.
- ✓ Hackeos.
- ✓ No saber responder críticas en tiempo y forma.
- ✓ No resolver situaciones técnicas que afectan a la eficacia comunicacional.
- ✓ No comunicar con anticipación posibles cambios a los usuarios.
- ✓ No poseer conocimientos en lo referido a curación de contenidos.

#### 4.1 Redes sociales y planificación estratégica

Teniendo en cuenta los planteos anteriormente citados, la Municipalidad de Rosario, desde el área de Comunicación Social, a partir del año 2015 tomó la decisión de trabajar con redes sociales y acorde a los planteos de planificación estratégica consideró las siguientes etapas:

- ✓ **Diagnóstico:** realizar un relevamiento de los diferentes perfiles institucionales y personales que se ya encuentran creados en la red. Luego verificar y analizar cuántos más eran necesarios crear. Se analizó que lo más conveniente era utilizar páginas de facebook para las diferentes reparticiones o áreas. En algunos casos los actores políticos decidieron seguir manteniendo sus redes particulares como una forma de visibilidad más personal, pero se les remarcó la necesidad de ser conscientes que ahora tienen otro nuevo rol en la sociedad.

- ✓ **Negociación:** se trabajó con los diferentes empleados municipales de las diferentes reparticiones con el objetivo que comprendan la importancia de trabajar en las redes con un mensaje claro, preciso, no contradictorio y actualizado. Se remarcó que es fundamental usar correctamente las herramientas de gestión de redes para evitar riesgos y/o minimizar los posibles que puedan acontecer. En esta etapa se contrataron especialistas que permitieron llevar a cabo una capacitación interna, reuniendo a los diferentes referentes comunicacionales o institucionales para poder conocer más en detalle cómo se trabaja con redes sociales, analizando ventajas y desventajas.
- ✓ **Definición de estrategias:** en este momento se identificaron los actores que serían los encargados de realizar el mantenimiento y gestión comunicacional. En varios casos se contrató personal específico para trabajar como “Community Manager”, recurriendo a profesionales en comunicación o periodistas.
- ✓ **Análisis de alternativas y elección:** se estipula a cada referente comunicacional como el encargado de definir la programación de publicaciones, de seguimiento y de monitoreo. Un plan de contenidos o calendario de contenidos fue recomendado para tener una constante retroalimentación. Se aconseja un esquema diario en cada una de las redes por separado, para mejorar la dinámica del perfil y permitir mantener un control de las actividades ejecutadas. Se consideran los formatos de los diferentes tipos de informaciones periodísticas que pueden generarse: las previstas (conferencias de prensa, ceremonias, actividades varias), las imprevistas (situaciones no esperadas que se corresponden con hechos naturales, policiales, económicos, políticos, entre otros) y las de generación propia (anuncios, artículos, informes, reportajes, crónicas o reseñas de algún asunto particular que se pretende dar a conocer a la comunidad).
- ✓ **Implementación:** se remarca que la calidad de las publicaciones en redes sociales es un punto clave, el objetivo es despertar el interés por participar. Un contenido sin calidad se olvida rápidamente y afecta directamente la imagen de la institución. Para una comunicación efectiva se necesita dedicar tiempo y utilizar fuentes confiables. El uso de imágenes con fotos y videos generalmente son los elementos recomendados para captar la audiencia. Narraciones transmedia son las que en estos momentos están cobrando más predominio
- ✓ **Evaluación y monitoreo:** El tamaño de la audiencia es el indicador más básico en el ejercicio de medición de la estrategia de marketing en las redes sociales. Saber cuántas personas son seguidores es un factor esencial para conocer la llegada a la comunidad. La relevancia de este indicador radica en poder evaluar y llevar un registro del crecimiento y evolución de la audiencia antes, durante y después de haber implementado la estrategia de uso de redes. Para analizar las métricas de las redes se pueden utilizar herramientas on-line gratuitas. Además es importante realizar informes semanales para evaluar resultados y en caso de ser necesario adoptar medidas correctoras las cuales podrían llegar a plantear la necesidad de redefinir la estrategia originariamente establecida.

## 4.2 Participación ciudadana y planificación estratégica

Desde el año 2012 la República Argentina declaró trabajar junto con la OGP (Alianza para el Gobierno Abierto) para coordinar acciones en lo referido a los principios de Gobierno Abierto. Para cumplimentar el objetivo el Gobierno Nacional elaboró un Plan de Acción realizado en forma colaborativa y horizontal entre diferentes actores multisectoriales (organismos del Estado, universidades, ong y grupos de interés vinculados con la temática).

Para la elaboración del primer plan se empleó un foro virtual que permitió una participación abierta y federal hacia el resto de las provincias de la República. Así, en el marco del Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto de la Agenda Digital Argentina (ADA), se llevaron a cabo intercambio de experiencias, se elaboraron líneas y planes de trabajo, con el objetivo de producir acciones tendientes al desarrollo de políticas públicas en el marco de una planificación estratégica.

El II Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de Argentina fue realizado en el período de 2015-2017 coordinado la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto de la Secretaría de Gestión e Innovación Pública dependiente del Ministerio de Modernización.

En el informe de Autoevaluación de Medio Término<sup>3</sup> se describe el proceso llevado a cabo por medio de una guía metodológica en la que puede observarse la impronta de diferentes indicaciones dadas por la teoría de planificación estratégica. En donde se hizo foco al uso de sistemas digitales con Foros de Grupos de Trabajo y reuniones presenciales cada quince días. La ADA impulsó la formación de un gabinete multisectorial orientado al aprovechamiento dado por las tecnologías de la información y la comunicación.

Expresamente en la guía metodológica se determinaron las siguientes etapas:

1. Incorporación de compromisos al Plan de Acción.
2. Espacios de debate: presenciales y virtuales de encuentros que deberán reflejar el trabajo colaborativo realizado por medio de una minuta.
3. Presentación y difusión del Plan de Acción por medio de un evento, y comunicación en las redes sociales oficiales del gobierno y en las organizaciones de sociedad civil como en el portal de gobierno abierto.
4. Evaluación y rendición de cuentas de los compromisos, donde se informa a los organismos públicos las diferentes modalidades de seguimiento y control para monitorear los compromisos asumidos

Algunas de las preguntas efectuadas a los organismos públicos para el monitoreo:

- ¿Qué acciones han desarrollado a la fecha?
- ¿En qué principio o principios de gobierno abierto considera que se basa la gestión?
- ¿Cuáles son los ciudadanos y/o organizaciones objetivo beneficiados?  
¿De qué manera puede identificarlos?
- ¿Qué acciones desarrollaría a mediano plazo? ¿Qué actores de la sociedad civil se deben prioritariamente vincular? ¿A qué sector del ámbito académico incluiría?

---

<sup>3</sup> [https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Argentina\\_Midterm-Self-Assessment\\_2015-2017\\_0.pdf](https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Argentina_Midterm-Self-Assessment_2015-2017_0.pdf)

- ¿Cuánto tiempo considera que le llevará delinear la implementación a futuro de manera colaborativa? ¿Qué indicadores pueden evaluar el éxito de la continuidad del programa?

En la elaboración del III Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de la República Argentina, los compromisos fueron tipificados en: transparencia, rendición de cuentas, tecnología e innovación, participación ciudadana y subnacionales (propuestas de gobiernos locales). En esta oportunidad se incorporaron compromisos de los poderes legislativo y judicial, avanzando hacia un Estado Abierto.

Según información proporcionada por las mesas de diálogo<sup>4</sup> se realizaron 24 reuniones en la ciudad de Buenos Aires, donde se co-crearon 33 compromisos entre 28 organismos de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial y más de 50 asociaciones de la sociedad civil. En paralelo se elaboraron 11 compromisos subnacionales que surgieron de 11 mesas de diálogo desarrolladas en las provincias.

Para llevar a cabo todo este proceso fue necesario aplicar las diferentes etapas de planificación estratégica explicitadas anteriormente. Según el documento de metodología para la elaboración del Tercer Plan de Acción<sup>5</sup> el proceso fue dividido en 7 etapas:

1. Recepción de ideas:
  - a. Diseño e implementación de formulario estandarizado de relevamiento de propuestas de metas para la participación de los diferentes actores.
  - b. Encuentros federales, para sensibilizar y relevar las problemáticas relacionadas con gobierno abierto.
  - c. Reuniones con los ministerios del Ejecutivo Nacional para sensibilizar y relevar propuestas.
2. Priorización de propuestas: análisis y clasificación de propuestas realizables. Reuniones con el ministerio u organismo nacional participante y los integrantes de la Mesa Nacional de Gobierno Abierto.
3. Participación en mesas de diálogo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: en donde se debaten y consensuan las propuestas relevadas y se redactan los borradores de las metas con sus hitos (actividades y plazos necesarios para su cumplimiento) e indicadores de seguimiento.
4. Definición y redacción de compromisos. La Mesa Nacional define en qué compromiso temático se incluye cada meta, de acuerdo a los criterios que establece OGP.
5. Consulta pública, se muestran en el portal durante un mes para que la ciudadanía comente las propuestas.
6. Presentación del Tercer Plan de Acción
7. Seguimiento de compromisos

En particular, a nivel tecnológico se pueden distinguir el empleo de las siguientes herramientas:

- ✓ Etapa de diagnóstico y negociación fue empleado como medio de transmisión asincrónico el correo electrónico y formularios on-line.

<sup>4</sup> <https://www.argentina.gob.ar/mesasogp>

<sup>5</sup> <https://drive.google.com/file/d/0B6plaXO3RncLWjNGTW1JRhdZTVk/view>

- ✓ Etapa de definición de estrategias y análisis de alternativas y elección, uso de repositorios de google drive para el almacenamiento compartido de los diferentes conceptos considerados para efectuar el trabajo. En algunos casos se realizaron reuniones con transmisión vía streaming.
- ✓ Para la implementación se empleó una plataforma gestión de contenidos que posibilitó por medio de formularios embebidos la participación de la ciudadanía toda (previa creación de usuario y contraseña). Se elaboró un tablero de seguimiento empleando la herramienta trello.
- ✓ Finalmente en la etapa de evaluación y monitoreo, se elaboraron encuestas en donde se recaban las diferentes opiniones de la ciudadanía.

## 5 Conclusiones

La planificación estratégica flexible y participativa brinda a los organismos públicos una serie de instrumentos para mejorar su capacidad de gestión, administración, resolución de problemas y satisfacer las demandas de sus clientes externos (los ciudadanos) y los clientes internos (sus empleados).

La planificación debe estar por un lado, acompañada de decisión, voluntad y liderazgo político y por el otro, debe estar respaldada por el presupuesto anual de la organización. Las TIC, insistimos, son solo facilitadores de la planificación estratégica para la implementación de soluciones informáticas que respondan a los principios del gobierno abierto: cooperación, transparencia y colaboración.

El avance acelerado de las TIC y la innovación disruptiva generan nuevos desafíos y oportunidades para lograr una planificación exitosa, que mida resultados en tiempo real y realice los ajustes correspondientes en la acción.

No debemos olvidarnos de los obstáculos que enfrenta una organización pública, mencionados en el trabajo. Si los mismos persisten y no se toman medidas realizando los ajustes necesarios, una parte de la ciudadanía quedará excluida del acceso a la apropiación de las herramientas digitales y de participar activamente en procesos de co-creación. A esto se suma la necesidad de brindar soluciones on-line y off-line complementarias para una genuina y real participación colectiva de la ciudadanía.

Actualmente la tecnología móvil aplicada a soluciones de gobierno abierto, representa un cambio significativo en la relación entre los actores del ecosistema, existiendo un grupo etario de ciudadanos que son los más demandantes de este tipo de soluciones.

Por su parte, el uso de las redes sociales es una excelente oportunidad para que los ciudadanos sean protagonistas de la democracia con una participación activa y responsable. Expresándose tanto en las urnas como en estos medios on-line con sus ideas, exigencias, reclamos y aportando soluciones alternativas a los problemas cotidianos de su comuna y contenidos útiles, efectuando una verdadera co-creación.

Para los organismos públicos esta situación constituye una verdadera transición hacia un gobierno abierto, responsable e inteligente en el marco de la iniciativa de la OGP (Open Government Partnership – Alianza para el Gobierno Abierto). Las

diferentes áreas de gobierno deben darse cuenta que para gestionar en redes no basta el conocimiento de uso de las herramientas digitales, sino que también son necesarias capacitaciones en investigación de mercado, gestión de canales de comunicación transmediales y sobre todo contar con una planificación estratégica adecuada.

En definitiva, los desafíos que enfrentan hoy las organizaciones de la gestión pública es dar respuesta en tiempo real y off-line a las demandas de la ciudadanía, promover su participación mediante el uso de multicanales de comunicación y distribución, utilizando variadas tecnologías, lograr la interoperabilidad entre las diferentes instituciones públicas y optimizar el uso de los recursos disponibles.

## Referencias

1. Calderón, C. y Lorenzo, S Open Government. Gobierno Abierto. Colección Algón. No 5. Jaén, España (2010)
2. Drucker, P. The Essential Drucker, Harper Collins e-Books (2008)
3. Loera Varela, A. La planificación estratégica en la gerencia social. Notas para sesión INDES, junio. (2000).
4. Nake, M. y Cellucci, M. La planificación estratégica: herramienta para la transformación y la rendición de cuentas en el gobierno local. Documento de trabajo 107, junio, CIPPEC (2013).
5. Arriagada, J. Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal, una propuesta metodológica, Serie Manuales, N° 20, ILPES- CEPAL. (2002).
6. Maenza, R. y Darin, S. Universidades abiertas trabajando en la innovación tecnológica y la transparencia, Revista Internacional Transparencia e Integridad, R.I.T.I. nro 2 Septiembre- Diciembre (2016)
7. Chiavenato, I. Planeación estratégica, Segunda Edición, México, Mc Graw Hill. (2011).
8. Maenza, R Weblogs como recurso educativo universitario. Un modelo de aplicación pensado para universidades argentinas y españolas. Tesis doctoral. Universidad de Salamanca. (2011).
9. Darin, S. Conservación del patrimonio y la identidad en la sociedad del Conocimiento, Revista Científica, Vol.2, n° 2 del 2015, Ecuador (2015).
10. Berggruen, N. y Gardels, N. Gobernanza inteligente, 1° edición, Buenos Aires, Taurus. (2013).
11. Kaufman, E. Hacia procesos participativos y de co-producción en el gobierno abierto, Red GEALC, septiembre (2013).
12. Maenza, R. Acceso a la información, transparencia, datos abiertos y gestión de la información. Primeras Jornadas Cuyanas de Gobierno Abierto. Organizado por la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 23 y 24 de mayo (2016)
13. CLAD. Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, Aprobada por la XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia 7 y 8 de julio (2016).
14. Bachelet, R. Cours de Réseaux sociaux (document online) [http://rb.ec-lille.fr/1/Socio\\_orgas/cours-socio\\_reseaux\\_sociaux.pdf](http://rb.ec-lille.fr/1/Socio_orgas/cours-socio_reseaux_sociaux.pdf) (2016).
15. Darin, S. Planificación estratégica de las redes sociales en la Comuna 3 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el marco de los principios de gobierno abierto, aprobado en VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas, GIGAPP, 25 al 28 de septiembre. Madrid. (2017).
16. Darin, S. La planificación estratégica de soluciones informáticas para gobierno abierto: TIC, innovación y redes sociales. Competencias y experiencias del usuario, XXII

STS, Simposio Argentino sobre Tecnología y Sociedad

Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14 - 17 noviembre (2017).