



Organización de los Estados Americanos  
OrganizaçãO dos Estados Americanos  
Organisation des États Américains  
Organization of American States



# MuNet

## Municipios eficientes y transparentes

Departamento para la Gestión Pública Efectiva  
Secretaría de Asuntos Políticos (SAP)



Canadian International  
Development Agency

Agence canadienne de  
développement international

Canada



Organización de los Estados Americanos  
Organização dos Estados Americanos  
Organisation des États Américains  
Organization of American States



Canadian International  
Development Agency

Agence canadienne de  
développement international

Canada

# CRÉDITOS

## PRODUCIDO POR:

- Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la Secretaría de Asuntos Políticos (SAP), Organización de los Estados Americanos

## PATROCINADO POR:

- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI)

## COORDINADOR DE PROYECTO:

- Miguel A. Porrúa, Coordinador e-Gobierno SAP/OEA

## TEXTO:

- Diego Cardona
- Florencia Ferrer
- Marcelo Lasagna
- Lina Marmolejo
- Miguel A. Porrúa
- Silvana Rubino-Hallman
- Javier Sáenz Coré

## EDICIÓN:

- Lina Marmolejo
- Silvana Rubino-Hallman
- Javier Sáenz Coré
- Daniela Paoli

## DISEÑO GRÁFICO DE PORTADA Y PÁGINAS INTERIORES:

- Garage del Uruguay

Marzo, 2011

Copyright © 2009 por OEA/OAS. Reservados todos los derechos. Esta publicación sólo podrá ser reproducida total o parcialmente con expresa y precisa indicación de la fuente.

# AGRADECIMIENTOS

La SAP/OEA agradece el compromiso de todos los municipios participantes en respuesta a esta convocatoria, así como la disposición y tenacidad de sus funcionarios sin quienes MuNet no hubiera sido posible.

[www.munet.org](http://www.munet.org)

**MuNet: municipios eficientes y transparentes.**

Please find below the CIP information for the publication.

**OAS Cataloging-in-Publication Data**

Organization of American States. Secretariat for Political Affairs,  
Department for Effective Public Management.

MuNet: municipios Eficientes y Transparentes / Secretaría de  
Asuntos Políticos (SAP), Departamento para la  
Gestión Pública Efectiva.

p. ; cm.

ISBN 978-0-8270-5318-2

1. Internet in public administration. 2. Electronic government  
information--Latin America. 3. Public administration--Information  
resources management--Latin America. 4. Online information  
services. 5. Electronic public records. 6. Information technology--  
Political aspects. 7. Digital communications. I. Title.

JF1525.A8 M8 2009



# TABLA DE CONTENIDO

I.	<b>Gobierno y el potencial de las nuevas tecnologías</b> .....	7
II.	<b>El municipio y la sociedad del conocimiento</b> .....	9
	■ El por qué de MuNet .....	9
	■ Propuesta de trabajo .....	9
	■ Financiamiento .....	10
	■ Consultores .....	10
III.	<b>Que hizo MuNet I</b> .....	11
	■ Visión y objetivos .....	11
	■ Selección de municipalidades .....	11
	■ Herramientas básicas proporcionadas .....	12
IV.	<b>Metodología MuNet: Una nueva forma de apoyar a los municipios</b> .....	13
	■ Descripción general de la forma de trabajo virtual .....	13
	■ Selección del equipo municipal .....	14
	■ Paquete metodológico .....	15
	■ Presentación de estrategias .....	15
	▶ Cronograma .....	17
	▶ Resultados .....	18
V.	<b>Descripción de las actividades desarrolladas en MuNet I</b> .....	19
	■ Capacitación en Gobierno Electrónico .....	19
	■ Elaboración de estrategias municipales de Gobierno Electrónico .....	23
	▶ Metodología de diagnóstico de transparencia .....	24
	▶ Metodología de diagnóstico de Tecnologías de la Información y Comunicación .....	24
	▶ e-Muni: MuniPortal, MuniCompra, MuniServi .....	25
	▶ ¿Para qué sirven las estrategias? .....	25
	■ Asistencias técnicas .....	26
	■ Herramientas tecnológicas .....	28
	▶ Descripción de las herramientas e-Muni .....	28
	● Escalabilidad .....	28
	● Flexibilidad .....	28
	● Modularidad .....	29
	● Funcionalidades .....	29
	● Gestor de contenidos .....	29
	▶ Descripción de la herramienta MuniPortal .....	30
	● Instalación de MuniPortal .....	30
	● Comenzando a trabajar con MuniPortal .....	30
	● Uso estratégico de MuniPortal .....	32
	▶ Descripción de la herramienta MuniCompra .....	35
	● Componentes de MuniCompra .....	35
	● Conformación del equipo de trabajo .....	36
	● Revisión de procesos de compra .....	36
	● Descripción de procesos y funcionalidades – cuadro resumen .....	37
	▶ Descripción de la herramienta MuniServi .....	38

<b>VI.</b>	<b>Impacto y lecciones aprendidas</b> .....	39
	■ Impacto del Programa MuNet .....	39
	■ Lecciones aprendidas .....	40
	▶ Planificación y preparación .....	40
	▶ Formación .....	41
	▶ Tecnología .....	41
	▶ Manejo político .....	42
	▶ Información y comunicación .....	42
	▶ Sustentabilidad .....	42
<b>VII.</b>	<b>Proyección del futuro de MuNet</b> .....	45
	■ Ventajas comparativas de MuNet .....	45
	■ De MuNet Regional a MuNet Nacional: MuNet II .....	46
<b>VIII.</b>	<b>Anexos</b> .....	49
	■ Testimonios de impacto .....	49
	▶ Bolivia, Municipio de El Alto .....	50
	▶ Bolivia, Municipio de Trinidad .....	52
	▶ Colombia, Municipio de Soacha .....	54
	▶ Ecuador, Municipio de Azogues .....	57
	▶ El Salvador, Municipio de Ahuachapán .....	58
	▶ El Salvador, Municipio de Izalco .....	60
	▶ Guatemala, Municipio de Patzún .....	62
	▶ Nicaragua, Municipio de León .....	67
	▶ Nicaragua, Municipio de Masaya .....	70
	▶ Perú, Municipio de Chaclacayo .....	74
	■ Glosario .....	77

# Gobierno y el potencial de las nuevas tecnologías



**"MuNet nos ha ayudado no sólo a repensar la manera de relacionarnos con nuestra comunidad sino también a rediseñar el funcionamiento de nuestro gobierno municipal sirviendo a nuestros ciudadanos de una forma más transparente y eficiente."**

**Rafael Morán Orellana, Alcalde municipal de Ahuachapán, El Salvador**

Durante la última década se han registrado innumerables avances en la incorporación de nuevas tecnologías en la modernización del sector público a nivel mundial. Las denominadas aplicaciones de e-gobierno han permitido acelerar procesos administrativos internos y desarrollar una oferta de servicios disponibles a través de Internet, impulsando una visión centrada en el ciudadano, el desarrollo del sector privado y la participación de organizaciones de la sociedad civil y del individuo en el ámbito político.

Con el continuo avance de las tecnologías de información y comunicación (TIC) se abren nuevas oportunidades no solo de modernización sino de una verdadera transformación institucional del gobierno. Tecnologías móviles, aplicaciones de desarrollo de redes sociales y comunitarias, mapas inteligentes conectados a servicios de posicionamiento satelital global, el crecimiento de Web 2.0 y la mayor disponibilidad de canales multimedia de comunicación e información hacen posible repensar la forma en que el Estado se organiza, atiende las necesidades del individuo, la empresa y la sociedad, y se inserta en la economía global protegiendo los intereses nacionales y maximizando su potencial de crecimiento.

El impacto de las nuevas tecnologías afecta no solamente los aspectos administrativos de funcionamiento interno del Estado mejorando su eficiencia o la forma en la que el gobierno interactúa con los ciudadanos y demás actores sociales, reduciendo el costo de transacción e incrementando el nivel de satisfacción con respecto a los servicios públicos. Las nuevas tecnologías permiten

incrementar la transparencia de la gestión pública, fortalecer las instituciones y crear nuevos vínculos entre las organizaciones del sector público y sus socios estratégicos en el sector privado y la sociedad civil. Una plataforma tecnológica adecuada permite hacer más efectiva la descentralización, fortaleciendo los gobiernos regionales y locales y permitiendo un flujo de información fluida hacia el gobierno central y viceversa, el cual resulta en mejores servicios al ciudadano. Finalmente, las nuevas tecnologías permiten la inserción en el mundo global promoviendo la competitividad y el crecimiento económico, y abriendo nuevas oportunidades a nivel social y cultural no solo a los gobiernos sino también a las comunidades y al individuo.

Aún queda mucho por hacer, pero ya es posible observar nichos de excelencia a nivel mundial, y se abren interesantes posibilidades no solo para los países más desarrollados sino también para aquellos estados donde todavía no se registran avances considerables. Las nuevas tecnologías permiten a quienes están dispuestos a dar un salto cualitativo, esquivar etapas de desarrollo de capacidades e implementar iniciativas de última generación a un costo considerablemente menor.

Como se discute más adelante, la experiencia de la última década permite observar que los avances resultantes de esta modernización a nivel nacional, se perciben en mayor medida a nivel de gobiernos regionales y sobre todo locales. Los gobiernos municipales, al hallarse más cerca del ciudadano y conocer sus necesidades, tienen el potencial de liderar este proceso de transformación con resultados exitosos.



# El Municipio y la sociedad del conocimiento

El municipio es el ámbito sobre el que se ha ido construyendo la sociedad en América Latina y es la instancia en que el concepto de ciudadanía cobra todo su sentido para los habitantes de la región. Ya sean urbanos o rurales, los municipios, por su cercanía al ciudadano se han convertido en el punto de contacto natural entre el sector público y la ciudadanía.

Cualquier acción orientada a mejorar la relación entre el ciudadano y la administración pública encuentra en el municipio un punto de partida que garantiza un impacto perceptible de forma inmediata por aquellos a los que queremos beneficiar, los ciudadanos.

Las TIC, que han venido mostrando su poder transformador en múltiples ámbitos de la sociedad han visto su irrupción en el sector público municipal lentificada por dos razones fundamentales: costo y escasez de recurso humano calificado. Así como las empresas, las universidades o las organizaciones no gubernamentales han aprovechado ya las oportunidades que ofrece la sociedad del conocimiento, los municipios de América Latina, salvo excepciones que confirman la regla, no han podido extraer de las TIC el potencial que ofrecen para el sector público.

## El por qué de **MuNet**

Como parte de las actividades de cooperación que lleva a cabo con el apoyo de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA/ACDI), la SAP/OEA diseña el programa Municipios Eficientes y Transparentes (MuNet), con el fin de ayudar a los municipios de América Latina a incorporar las TIC como herramientas de eficiencia y transparencia en el funcionamiento municipal.

Los gobiernos municipales de la región aparecen ante sus ciudadanos no sólo como ineficientes, sino también como faltos de transparencia. Cada trámite requiere múltiples visitas a ventanillas municipales y cada ventanilla es fuente potencial de "clandestinas propuestas" de agilización de trámites interminables. Los ciudadanos tienen que llevar a cabo un esfuerzo importante si quieren saber cuánto recauda el municipio, en qué se gastan los recursos, cómo se contrata empleados, a quién se compra, etc. En la sociedad del conocimiento todas estas "disfuncionalidades" pueden ser fácilmente corregidas utilizando las TIC como base.

## Propuesta de trabajo

MuNet es concebido como un programa completo que brinda al municipio beneficiario todas las herramientas que precisa para subirse al tren de oportunidades que ofrecen las tecnologías de esta naciente sociedad del conocimiento, particularmente Internet. El programa es completo porque ofrece: diagnósticos, formación, consultoría y tecnología.

La primera edición de MuNet fue pensada como una instancia de prueba que permitiera validar o modificar alguno de los componentes en función de las reacciones de los municipios al mismo. Con ese fin se seleccionaron municipios con variadas características de forma que se pueda validar la metodología en variados entornos.

Las actividades a realizar con cada municipio siguen una cronología pensada para que cada acción pueda construir sobre la anterior:

- 1) Taller de sensibilización y formación de Alcaldes y Gerentes Municipales acerca de las oportunidades que ofrecen las TIC para mejorar la eficiencia y la transparencia municipal.
- 2) Asignación del consultor de apoyo a cada municipio.
- 3) Diagnósticos acerca de niveles de transparencia y uso de las TIC en el municipio.
- 4) Entrenamiento y certificación de un grupo de funcionarios municipales en Gobierno Electrónico.
- 5) Elaboración de una estrategia de Gobierno Electrónico Municipal.
- 6) Implementación de las herramientas tecnológicas (MuniPortal, MuniCompra, MuniServi).

Todas estas actividades han sido implementadas en un período de aproximadamente dos años.

## Financiamiento

MuNet nace con el aporte de US\$600.000 de CIDA a través del programa New Programming Approaches (NPA) que ejecuta SAP/OEA. La propia OEA, la Corporación Andina de Fomento, el sector privado y los propios municipios contribuyeron con una cantidad similar, fundamentalmente en especie.

En esta primera fase MuNet decidió que los municipios beneficiarios contribuyeran al programa únicamente con recursos en especie (empleados, equipos, etc.) pero en sucesivas ediciones, los municipios tendrán que pagar un precio (simbólico y nunca representativo del costo real del servicio recibido) con el fin de garantizar su compromiso con MuNet y su valoración de los aportes del programa.

## Consultores

A pesar de que MuNet utiliza las TIC como excusa para mejorar los niveles de eficiencia y transparencia en los gobiernos municipales, la herramienta más poderosa con la que cuenta son sus consultores.

A los retos tradicionales de la consultoría del sector público (comprensión de la organización y su funcionamiento, apoyo del político que tenga la responsabilidad del gobierno, resistencia al cambio cultural, etc.) se une en el caso de MuNet, la necesidad de realizar la mayor parte del trabajo de forma remota.

MuNet, como programa nacido en la sociedad del conocimiento para promover las oportunidades que ofrecen las TIC para la mejora del funcionamiento municipal, se pensó de forma que los consultores pudieran trabajar desde la distancia aprovechando las posibilidades ofrecidas por las nuevas tecnologías y convirtiéndose, por tanto, en referencia diaria de su potencial.

Dadas las circunstancias mencionadas anteriormente, MuNet buscó consultores que respondieran a las siguientes características:

- **Con dominio del sector público**
- **Con experiencia en Gobierno Electrónico**
- **Conocedores de América Latina**
- **Con manejo de las TIC y sus posibilidades**
- **Con habilidad para escribir sobre Gobierno Electrónico**
- **Con talante innovador y espíritu de equipo**

En el equipo de consultores de MuNet, además de la valía profesional de sus integrantes, destaca la diversidad geográfica de su procedencia: Diego Cardona (Colombia), Florencia Ferrer (Brasil), Carmen Gambín (España), Marcelo Lasagna (Chile), Silvana Rubino-Hallman (Estados Unidos) y Javier Sáenz Coré (Argentina).

Los logros de MuNet han sido posibles en gran medida gracias a la dedicación y el entusiasmo de estos profesionales. Gracias a su convicción acerca de la oportunidad de progresar que estaban acercando a sus municipios y a su extraordinaria capacidad para hacer equipo con cada uno de los municipios a los que MuNet apoyó.



# Que hizo MuNet I

## Visión y objetivos

MuNet nace con la visión de que los municipios pueden acelerar su paso hacia la eficiencia y la transparencia mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y que el logro de ciertos niveles mínimos de eficiencia y transparencia en el funcionamiento municipal constituye el fundamento sobre el cual se puede construir el progreso de los habitantes de cualquier municipio.

En función de lo mencionado anteriormente, el programa Municipios Eficientes y Transparentes es diseñado con los siguientes objetivos:

- **Sensibilizar a las autoridades municipales de la región acerca del potencial de las TIC para incrementar los niveles de eficiencia y transparencia de los municipios.**
- **Apoyar los esfuerzos municipales por introducir las TIC como herramientas de eficiencia y transparencia.**
- **Crear una caja de herramientas de e-gobierno municipal que los municipios de la región puedan utilizar como apoyo a sus esfuerzos de e-gobierno.**

## Selección de municipalidades

Como ya se indicó anteriormente, esta primera edición de MuNet, tuvo en cuenta la necesidad tanto de validar la metodología como de diseñar algunos de los instrumentos que componen la caja de herramientas del programa, lo cual hizo aconsejable que la lista final de municipios seleccionados tuviera una composición lo más variada posible.

Por acuerdo con las entidades donantes, las dos áreas geográficas donde MuNet operó en esta primera fase fueron América Central y la Comunidad Andina, regiones donde los municipios están necesitados de apoyo en sus iniciativas de modernización. Se lanzó una convocatoria pública para participar en MuNet que se difundió a través de las Misiones de los países miembro ante la OEA y de las oficinas de representación de la OEA en cada uno de los países.

Con el fin de asociar la imagen de MuNet con un programa relacionado con la sociedad del conocimiento, se elaboró un espacio en la página web de la OEA que permitió a los municipios que lo desearon completar en línea su solicitud de participación. Una vez cerrado el plazo para el envío de solicitudes, se recibieron 110 candidaturas de las cuales se llega a un grupo de 22 municipios seleccionados procedentes de 11 países de América Central y la Comunidad Andina.



**Alcaldes y representantes de los municipios integrados en MuNet**

Entre estos municipios se incluyen grandes y pequeños, urbanos y rurales, ricos y pobres, centrales y periféricos, de montaña y de costa. Pese a la gran diversidad, los municipios seleccionados tienen en común los siguientes rasgos que les han permitido ser parte de MuNet:

- Tener un Alcalde interesado en modernizar su municipio incorporando TIC;
- Tener una mínima infraestructura básica que permita iniciar el trabajo (la única excepción a este criterio la constituyó el municipio de San Miguelito en Honduras);
- Comprometer la dedicación de un equipo humano municipal a trabajar con MuNet;
- Contar con algún plan municipal de modernización;
- Dedicar algún recurso presupuestario al área TIC;

Durante la implementación de la primera fase de MuNet, 22 municipalidades de países con menor grado de desarrollo en la región, fueron seleccionadas como beneficiarias, entre las cuales se encuentran:

País	Municipio
Bolivia	El Alto
	Trinidad
Colombia	Capitanejo
	Soacha
Costa Rica	Belén
	Curridabat
Ecuador	Azogues
	Cuenca
El Salvador	Ahuachapán
	Izalco
Guatemala	Guatemala (*)
	Patzún
Honduras	San Miguelito
	La Esperanza (**)
Nicaragua	León
	Masaya
Panamá	David
	San Miguelito
Perú	Lima (***)
	San Román (Juliaca)
Venezuela	Colón
	Maracaibo

(\*) Desarrollado en Villa Nueva  
 (\*\*) No continuó en el Programa  
 (\*\*\*) Desarrollado en Chaclacayo

Taller de sensibilización y formación. Caracas (Venezuela), enero 2005



## Herramientas básicas proporcionadas

Como se desprende de la descripción de las actividades realizada en el capítulo anterior, MuNet proporciona a los municipios participantes una serie de herramientas cuya utilidad va más allá del periodo de apoyo del programa y permitirá sostener los esfuerzos de Gobierno Electrónico del municipio en un horizonte temporal de mediano plazo.

Estos mecanismos de apoyo que constituyen la caja de herramientas MuNet son:

- Sensibilización del Alcalde Municipal y del Gerente del municipio acerca del potencial del e-gobierno.
- Diagnósticos municipales de uso de TIC y transparencia.
- Formación de recursos humanos municipales en Gobierno Electrónico.
- Modelo de estrategia de Gobierno Electrónico Municipal.
- Plataforma tecnológica municipal e-Muni (MuniPortal, MuniCompra, MuniServi).
- Consultoría de apoyo para la elaboración de la estrategia de Gobierno Electrónico y para la implementación de e-Muni.

Estos elementos de apoyo muestran que MuNet fue diseñado con una perspectiva integral que cubre todos los aspectos necesarios para garantizar que el proceso de avance de las TIC en el municipio no se corta en ninguna fase del ciclo. Estos aspectos clave incluyen: apoyo político, disponibilidad de recursos humanos calificados y acceso a tecnología.



# Metodología MuNet: Una nueva forma de apoyar a los municipios

## Descripción general de la forma de trabajo virtual

Como se mencionó anteriormente, MuNet fue diseñado con el objetivo de incorporar a los municipios participantes a la sociedad de la información y del conocimiento, bajo un esquema de trabajo innovador y diferente al tradicional basado principalmente en consultorías presenciales y trabajo de campo permanente. MuNet recrea un estilo dinámico y práctico de trabajo coordinado a través del uso continuo de las tecnologías de la información y la comunicación principalmente el Internet, correo electrónico, voz sobre IP, chats, video conferencias y plataformas virtuales. Herramientas que permitieron ofrecer un apoyo remoto pero continuado a todos los municipios, al mismo tiempo que facilitaron una interacción intensiva entre consultores y funcionarios municipales, diversificaron los canales de comunicación y agilizaron el intercambio de información.

Los espacios virtuales de trabajo creados a través de la plataforma del Portal Educativo de las Américas no solo constituyeron un instrumento clave de intercambio entre los consultores sino que además lograron acercar a los equipos de trabajo municipales en todas las fases de implementación del proyecto. Igualmente,

las plataformas en línea permitieron la interacción simultánea y dieron la oportunidad a sus usuarios de compartir sus opiniones, inquietudes y experiencias, creando un medio eficiente de aprendizaje, favoreciendo la diseminación de lecciones aprendidas e información relevante sobre el tema de Gobierno Electrónico útil a todos los participantes.

Además, estas herramientas facilitaron el trabajo remoto, el seguimiento, la optimización del tiempo y el asesoramiento inmediato durante todo el proceso de diseño, implementación y más aún durante el desarrollo de las estrategias municipales de Gobierno Electrónico. El intercambio constante fortaleció las relaciones interpersonales entre las mismas municipalidades, entre ellas y los consultores e igualmente entre los mismos consultores, intercambio clave para consolidar las actividades adelantadas y resolver las dificultades que se presentaran en el camino.

De una manera más específica, el espacio virtual de trabajo fue diseñado conjuntamente para todas las municipalidades, pero al mismo tiempo fueron creadas réplicas del mismo para uso exclusivo de cada municipalidad y su consultor, con el fin de brindar privacidad y confianza a los participantes en el momento de tratar preocupaciones, dificultades, problemáticas individuales y compartir información confidencial que fuera de interés para el equipo de expertos.



Pantalla del espacio virtual de trabajo para MuNet.

Entre tanto, vale la pena mencionar que en la fase inicial de intercambio los participantes municipales desconfiaban de la eficiencia de dichas herramientas y carecían de familiaridad en su uso lo cual dificultó obtener el nivel necesario de motivación, dedicación y sobre todo de perseverancia en el trabajo en línea por parte de los equipos municipales. Sin embargo, poco a poco fueron adquiriendo confianza y seguridad en su utilización adoptando estas herramientas como suyas y organizando una comunidad virtual basada en la cooperación y el intercambio. Esto gracias a un alto grado de compromiso y constancia por parte de los funcionarios y de los consultores durante el proceso de entrenamiento a través de la distribución de guías prácticas con instrucciones claras y también a través del uso del teléfono y el chat. Paralelamente, algunos de los consultores también fueron entrenados de una manera remota por otros consultores en el uso de las plataformas y todas sus herramientas.

Adicionalmente, otros desafíos fueron enfrentados en esta forma de trabajo virtual, principalmente relacionados con la escasez de acceso a Internet de los funcionarios municipales. Lo que obligó a algunos a movilizarse de sus oficinas hacia cafés Internet para realizar los contactos y mantenerse al día en los avances de implementación. Esto también dificultó la continuidad en el contacto exclusivamente a través del correo electrónico, se hizo pues indispensable el uso permanente de medios de comunicación tradicionales como el teléfono, el fax y el correo postal. Reflejos de estas dificultades se reflejaron en el cumplimiento estricto del cronograma de trabajo por parte del equipo municipal.

Finalmente, MuNet comprobó que es posible modificar los esquemas tradicionales de trabajo en proyectos de cooperación horizontal y asistencia técnica, bajo unos estándares de reducción de costos y uso de herramientas efectivas sin sacrificar eficiencia y calidad en los resultados. Las herramientas virtuales por frías y distantes que parecían, lograron acercar a todo el equipo de trabajo MuNet, incluyendo funcionarios municipales, consultores y la administración del programa; creando no solo relaciones profesionales sino también relaciones humanas, de amistad, confianza y apoyo mutuo entre personas que incluso no se conocían en forma presencial.

## Selección del equipo municipal

Con el objetivo de asegurar la continuidad en la implementación de MuNet en los 21 municipios, cada Alcalde municipal designó un coordinador del proyecto o “Gerente MuNet”, quien fue el punto de contacto y responsable del desarrollo de las actividades de MuNet a lo largo de su ejecución. Aunque los Alcaldes contaron con toda la autonomía necesaria para la selección del gerente de proyecto, básicamente, se buscó un perfil común basado en los siguientes criterios:

- **Acceso fluido al Alcalde y/o al Secretario General de la Municipalidad.**
- **Experiencia en la gestión de recursos humanos.**
- **Habilidad para trabajar en equipo.**
- **Capacidad de planificación.**
- **Orientación a la obtención de resultados.**



Equipo de trabajo MuNet, Municipalidad de Patzún (Guatemala)



Adicionalmente, los gerentes de proyecto MuNet seleccionaron diez funcionarios al interior de la estructura municipal para hacer parte del equipo MuNet que trabajaría junto con el consultor líder. Los participantes fueron elegidos teniendo en cuenta los siguientes criterios generales:

- **Conocimiento o vinculación en proyectos de modernización del municipio o con perspectivas de participar activamente en este tipo de proyectos en el futuro.**
- **Capacidad de liderazgo con el fin de aprovechar su formación para liderar proyectos específicos de modernización del funcionamiento del municipio.**
- **Circunstancias personales y/o profesionales que les permitieran dedicar un esfuerzo adicional a la realización del curso en línea de formación en e-gobierno, al mismo tiempo que desempeñaban sus tareas habituales en la administración municipal.**
- **Nociones básicas sobre tecnología que facilitarían el seguimiento del curso aunque no fueron del todo indispensables.**

Adicionalmente al trabajo realizado con cada consultor, los equipos municipales participaron en el curso de capacitación en línea sobre Gobierno Electrónico. Esta formación sentó las bases para la creación del primer grupo de líderes en Gobierno Electrónico a nivel local; pieza clave en la recolección de información necesaria para la realización de diferentes diagnósticos de transparencia y tecnología, el diseño e implementación de las estrategias municipales de Gobierno Electrónico y la aplicación del paquete tecnológico e-Muni.

De esta manera, MuNet buscó vincular no sólo a las autoridades de la municipalidad en la ejecución del proyecto sino también a los funcionarios que serían parte directa de esta transformación. Por lo tanto, MuNet logró asegurar su viabilidad y garantizar su continuidad en el largo plazo, a pesar de los cambios de administración. Al mismo tiempo proporcionó a los municipios la capacidad humana necesaria para emprender en un futuro con mayor autonomía e independencia de la ayuda externa en proyectos relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación.

## Paquete metodológico

Como se mencionó previamente uno de los elementos distintivos del programa MuNet es que cuenta con una estructura metodológica integral. Este paquete cuenta con una amplia perspectiva de los elementos necesarios para que los municipios de la región avancen hacia una modernización que aproveche no solo los recursos técnicos y humanos con los que cuenta cada municipio, sino también las oportunidades que le ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación. Está constituido por un conjunto de herramientas que se complementan las unas con las otras, dentro de las cuales se destacan:

- **Taller de sensibilización de alcaldes**
- **Metodología de diagnóstico de TIC y transparencia**
- **Curso de entrenamiento en Gobierno Electrónico**
- **Consultoría para el diseño de la estrategia de Gobierno Electrónico**

Adicionalmente incluye las siguientes herramientas tecnológicas:

- **MuniPortal: aplicación para la elaboración de portales municipales**
- **MuniCompra: aplicación para la gestión electrónica de las compras municipales**
- **MuniServi: aplicación para la puesta en línea de servicios municipales**

De esta manera, el paquete metodológico y tecnológico brindado por el programa MuNet, propone a los municipios un nuevo concepto de modernización, proveniente de sus propias administraciones locales, el diseño e implementación de un plan de Gobierno Electrónico que se ajusta a su cultura y necesidades particulares.

## Presentación de estrategias

El trabajo coordinado de los equipos locales MuNet y de los consultores, combinado con los resultados de implementación del paquete metodológico en cada municipio, fue la base para el diseño e implementación de las estrategias de Gobierno Electrónico.



Presentación de estrategia, Municipalidad de San Román, Juliaca (Perú), 18 de febrero de 2006.

Los primeros esbozos de las estrategias se concibieron durante el curso de capacitación en línea, a lo cual siguió un intercambio continuo de revisión por parte de los funcionarios municipales y de asesoramiento por parte de los consultores asignados a cada uno de los municipios. Posteriormente, se llevó a cabo la presentación oficial de las estrategias durante el primer trimestre del 2006, actividad que envolvió el primer desplazamiento de los consultores a cada una de las municipalidades con las que había venido trabajado de forma virtual. Estas visitas fueron coordinadas con el equipo municipal responsable de implementar la estrategia y siguieron una agenda específica con el fin de vincular a todos los actores municipales.

**PROGRAMA MUNET**  
Cronograma de presentación de estrategia

País	Municipio	FEBRERO																					
		M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Perú	Lima (***)																						
	San Román (Juliaca)																						
Bolivia	Trinidad																						
	El Alto																						
Honduras	San Miguelito																						
	La Esperanza (**)																						
Costa Rica	Belén																						
	Curridabat																						
Nicaragua	León																						
El Salvador	Ahuachapán																						
	Izalco																						
Nicaragua	Masaya																						
Guatemala	Guatemala (*)																						
Colombia	Soacha																						
	Capitanejo																						
Panamá	San Miguelito																						
	David																						
Guatemala	Patzún																						
Ecuador	Cuenca																						
	Azogues																						
Venezuela	Colón																						
	Maracaibo																						

(\*) Desarrollado en Villa Nueva  
 (\*\*) No continuó en el Programa  
 (\*\*\*) Desarrollado en Chaclacayo

● Javier Sáenz Coré  
 ● Florencia Ferrer  
 ● Silvana Rubino Hallman  
 ● Diego Cardona  
 ● Marcelo Lasagna





## Resultados

Durante las visitas de campo, los consultores MuNet crearon un espacio de diálogo y concertación alrededor de la importancia de la aplicación de nuevas tecnologías que contribuyan a mejorar la gestión local.



**Presentación de estrategia, Municipalidad de Colón (Venezuela), 3 de abril de 2006**

Los integrantes del equipo de trabajo MuNet en cada municipio, vieron materializados los esfuerzos realizados durante los últimos ocho meses de continuo trabajo virtual en una estrategia finalizada, con objetivos concretos y una ruta de implementación establecida, dando el primer paso hacia la integración de su municipio a la sociedad del conocimiento. Además, el respaldo institucional de la OEA fue palpable al enmarcarse la estrategia dentro de uno de los programas líderes de la organización.

Por lo tanto, al percibir este apoyo los alcaldes y líderes políticos demostraron también su voluntad de otorgar a la implementación de las estrategias de Gobierno Electrónico la importancia que requieren dentro de sus planes de gobierno.

Adicionalmente, los funcionarios públicos desde las autoridades hasta quienes realizan las actividades de limpieza fueron motivados con la evidente posibilidad de transformar sus actividades cotidianas en valor agregado para la transformación de sus comunidades.



La sociedad civil respaldó la implementación de esta iniciativa viendo en ella el camino hacia una administración local más comprometida a atender sus necesidades, con ambiciones de mejorar su manera de operar y emprender verdaderamente el camino hacia la modernización.

Finalmente, el lanzamiento de las estrategias convocó también a los medios de comunicación quienes a través de una difusión masiva de entrevistas y ruedas de prensa, lograron atraer la atención de los ciudadanos e incluso hacerlos partícipes de las transformaciones en las relaciones con la localidad; cumpliendo un rol más activo en busca de un ejercicio pleno de ciudadanía.



**Presentación de estrategia, Municipalidad El Alto (Bolivia), 17 de febrero de 2006**

# Descripción de las actividades desarrolladas en MuNet I

## Capacitación en Gobierno Electrónico

El curso “Conceptos Básicos para la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico” es una formación virtual que se ofrece a través de la plataforma de e-learning de la OEA desde finales de 2003, con una duración total de 7 semanas. Hasta el momento han participado más de 3000 personas de distintos puntos de Latinoamérica y algunas de España y en el caso particular del Programa MuNet ha sido adaptado a la realidad municipal latinoamericana. Para la aprobación del curso los participantes deben desarrollar un proyecto de e-gobierno para su ámbito más cercano (local, regional, nacional). Así gradualmente se han diseñado estrategias que en la actualidad se están implementando, algunas de las cuales se han convertido en casos exitosos de e-gobierno, tales como la Alcaldía de Santiago de Cali, ganadora de dos certámenes consecutivos del Premio Iberoamericano de Ciudades Digitales, instituido por AHCET o el caso de la Agenda de Conectividad del mismo país, que ha formado a más de 761 funcionarios en e-gobierno a través del Curso.

El curso está estructurado en 4 módulos:

1. Introducción al Gobierno Electrónico
2. La estrategia de Gobierno Electrónico como un proyecto de país, provincia, y/o municipio
3. Análisis de experiencias exitosas
4. Lecciones aprendidas

El objetivo principal de este curso es el de convertirse en una herramienta para apoyar a los participantes en la implementación de proyectos de Gobierno Electrónico, con el fin de poder identificar la forma más adecuada de trabajar con este tipo de iniciativas.



**Equipo de trabajo MuNet,  
Municipalidad de Curridabat (Costa Rica)**

De esta forma, al finalizar el curso, los participantes serán capaces de comprender las ventajas, beneficios y riesgos relacionados al desarrollo de proyectos en este campo, así como de analizar cuales serán los ámbitos de acción más apropiados para empezar a desarrollar e implementar iniciativas de este tipo.

Se asume que con la ayuda de los ejemplos prácticos, se facilita la posibilidad de reconocer oportunidades y entender los riesgos asociados que han enfrentado aquellos países mas desarrollados en la aplicación de las TIC a la gestión de gobierno.



**Equipo de trabajo MuNet,  
Municipalidad de David (Panamá)**

Asimismo, se procura facilitar a los participantes aquellos elementos básicos para dar los primeros pasos en el análisis de oportunidades y, en la definición de las necesidades reales del gobierno, así como las herramientas para completar este análisis y definir las iniciativas que ayudarán a satisfacer esas necesidades.

Por último, se espera que al finalizar el curso los participantes estén en condiciones de trabajar en la preparación de una Estrategia de Gobierno Electrónico para ser aplicada en sus respectivos gobiernos, aplicando los lineamientos generales entregados a lo largo del curso, con la necesaria adaptación a las necesidades, desafíos y particularidades que se podrán presentar en cada gobierno y el contexto en el que está inmerso.

Durante el desarrollo del curso los participantes cuentan en cada aula virtual con el acompañamiento de un tutor especializado en Gobierno Electrónico y en mediación en ambientes virtuales que permite la consecución de los objetivos de aprendizaje preestablecidos.

En el caso de la Edición MuNet, desarrollada entre los meses de julio y agosto de 2005, se habilitaron 7 salones que reunían a un total de 197 participantes con perfiles variados en cuanto a formación, experiencia y jerarquías en sus organizaciones municipales. Para asumir la tarea de formar a los participantes del proyecto, en los fundamentos del Gobierno Electrónico, se conformó un grupo de excelencia de siete tutores, bajo la coordinación de Diego Cardona y con el apoyo de la coordinación regional realizada por José Luis Tesoro. La asignación de tutores por salones y Municipios puede observarse en la tabla siguiente:

Municipio	País	Salón	Tutor
Patzún	Guatemala	1	Diego Cardona
El Alto	Bolivia	1	
Soacha	Colombia	2	Alfredo Rosero
Curridabat	Costa Rica	2	
Izalco	El Salvador	2	
Ahuachapán	El Salvador	2	
Trinidad	Bolivia	3	Daniel Tapella
San Román	Perú	3	
Lima	Perú	3	
San Miguelito	Panamá	4	Diana Parra
David	Panamá	4	
San Miguelito	Honduras	4	
Maracaibo	Venezuela	5	Dante Moreno
Belén	Costa Rica	5	
Colón	Venezuela	5	
Masaya	Nicaragua	6	Gianella González
Guatemala	Guatemala	6	
León	Nicaragua	6	
Cuenca	Ecuador	7	María Dolores Peche
Azogues	Ecuador	7	
Capitanejo	Colombia	7	
La Esperanza	Honduras	-	

Tabla Distribución de participantes por salón  
Fuente: Informe del coordinador de tutores al coordinador regional

Como se puede observar, el municipio de La Esperanza, que estaba inicialmente asignado al salón 7, no finalizó el programa, independientemente de los grandes esfuerzos realizados por todo el equipo, desde la tutora, el coordinador de tutores, el coordinador regional y el equipo de dirección del programa.

El proceso de selección de los participantes de la Edición MuNet estuvo fuertemente dirigido por los alcaldes y gerentes del proyecto en cada uno de los municipios. Si bien la responsabilidad final nunca se delegó por parte del equipo del Aula Virtual del Portal Educativo de las Américas, las características de los municipios participantes del programa y por su intermedio, los perfiles de los funcionarios propuestos, hicieron que para la edición del curso desarrollada para MuNet se tuviera una amplia gama de perfiles que iban desde el funcionario de un pequeño municipio, sin siquiera formación secundaria completa, hasta el funcionario de capital de país con estudios postgraduados, inclusive de maestría. De por sí, esta situación generó un reto fundamental a ser enfrentado por el equipo tutorial.



A continuación se transcribe el testimonio de una de las tutoras del curso, María Dolores Peche, que ejemplifica el contexto y los participantes: **“Empezar con la tutoría para grupos de participantes de estos municipios me provocó investigar sobre sus realidades geográficas y socio-económicas, encontrándome con sorpresa que de los tres municipios originalmente asignados, dos de ellos eran de Ecuador, pero mostraban entre sí amplias diferencias en desarrollo, reflejadas en su diversa posibilidad de acceder a un equipo de cómputo para realizar sus participaciones: Cuenca mostró desde ese entonces un importante desarrollo mientras que Azogues se encontraba un tanto retrasado, lo que niveló en cierta forma esta diferencia fue el interés de las autoridades, el compromiso y el respaldo a los participantes. Por otro lado, el municipio de La Esperanza, de Honduras, que me fuera originalmente asignado aparecía sin comunicación a Internet, y las imágenes que la Web me trajo hacían recordar a los años 50’s del siglo XX, notándose el gran interés de la Alcaldesa para mejorar esta situación, lo cual sin embargo, no pudo ser logrado en dicha época por la gran brecha digital que el país tenía, lo que condujo a su retiro del curso. El municipio asignado, Capitanejo, mostró una mejor situación –no obstante no la óptima-, para participar en el curso, pero con terribles problemas de acceso a equipos de cómputo conectados a Internet para sus funcionarios, lo que hizo que se tuviera que hacer grandes esfuerzos por ubicar a los participantes quienes sólo tenían Internet en su trabajo no en sus hogares y dada la alta carga laboral veían reducidas sus posibilidades de participar exitosamente en el curso.”**



Entrega de certificados del curso de Gobierno Electrónico a los participantes de Belén (Costa Rica)

Otra de las tutoras, Gianella González, expresa: **“una experiencia desafiante, debido a que existían municipios con gran desarrollo y otros más pequeños que debían enfrentar fuertes desafíos. A su vez existían una amplia gama de perfiles en los funcionarios que participaron del curso, esto sin dudas enriquecía la experiencia, por la diversidad de tareas, y complejizaba la misma, en la medida que no todos ‘remaban’ con la misma fuerza. Al comienzo del curso costó bastante la integración de los participantes, algunos de ellos porque desconocían el uso de plataformas educativas, otros porque tenían problemas de conectividad, y varios de los participantes solo dedicaban el tiempo laboral para desarrollar las actividades propuestas. Por esto fue necesario realizar un seguimiento intenso, y con el mismo se logró que un porcentaje alto de participantes abordaran la tarea con compromiso y responsabilidad.”**

Debido a la variación de perfiles se analizaron, para conformar los salones, las ventajas y desventajas de agrupamiento de participantes según la procedencia versus sus niveles de preparación, resultando una comparación “intra salones” y “entre salones.”

Diferencias intra Salones	
Ventajas	Desventajas
Los participantes tiene conocimiento de primera mano de realidades diferenciadas	Los municipios atrasados pueden “asustarse” frente al avance de lo municipios adelantados
Los municipios mas adelantados pueden actuar como “padrinos” con los municipios mas atrasados, apoyando la labor del tutor	Los municipios adelantados pueden “aburrirse” frente a la lentitud de los municipios atrasados
El trabajo de discusión en los foros se enriquece por las diferentes perspectivas	Mantener el interés por parte de los participantes es un reto para el tutor

Diferencias entre Salones	
Ventajas	Desventajas
Al ser cursos homogéneos, el avance temático es más consistente.	<p>Los participantes no pueden observar de primera mano la realidad de nuestro entorno.</p> <p>Algunos tutores estarán más cargados que otros.</p> <p>Algunos salones tendrán un mejor aprovechamiento del tema, mientras que otros se verán seriamente damnificados.</p>

Tras el análisis se adoptó un esquema que privilegió la diversidad de niveles de preparación (análisis intra salones).

En este curso y a diferencia de otras ediciones, se generó un compromiso marcado por la cohesión de grupo entre los funcionarios participantes de municipios que podrían denominarse avanzados con sus homólogos de municipios menos favorecidos, generado por la dinámica que los tutores impulsaron a través de la conformación de grupos de trabajo multi municipales y la creación del concepto de padrino en el que un grupo de funcionarios de un municipio grande se hacía cargo de apoyar al tutor en la labor de seguimiento a un grupo de funcionarios de un municipio chico.

La interacción grupal se presentó de manera más marcada sobre la segunda mitad del curso, a medida que se fueron equilibrando las habilidades en el uso de las herramientas del aula y en la medida que los alumnos con menos preparación fueron comprendiendo los conceptos principales sobre Gobierno Electrónico y leyendo las participaciones de los alumnos más avanzados. Esto quedó demostrado en la actividad de revisión cruzada de trabajos, en la que se seleccionaron trabajos de compañeros de otro municipio.

En términos generales se puede concluir que en esta edición el trabajo en grupo no fue plenamente aprovechado por los participantes, debido principalmente a los problemas de asignación de tiempo que tuvieron, aunque aquello que se logró, fue a partir de la intensa actividad de los tutores y a los continuos llamados que se hicieron desde la dirección del proyecto que redundó en la mejora de los desempeños individuales.

Cada equipo municipal contó con la guía y asesoramiento de un consultor experto, como parte del apoyo que el Programa aportó a cada municipio, para el diseño de dicha estrategia.

A partir de la experiencia de formación en los siete salones de la edición MuNet se extienden las siguientes recomendaciones, emanadas del informe de coordinación del curso:

- **Tener claridad de que la dinámica de cumplimiento se debe estandarizar de acuerdo con la diversidad de perfiles, nivel de conocimientos, competencias y destrezas para trabajar en ambientes virtuales de los participantes.**
- **Ampliar la etapa de adaptación al ambiente virtual dado que para un buen número de participantes, el curso es su primera experiencia virtual.**
- **Reforzar el acompañamiento en el salón de tutores, en cabeza del Coordinador Regional y del Coordinador de tutores, así como la participación de los tutores, para apoyar la adecuada orientación del curso.**
- **Crear una clara relación entre la formulación de los proyectos finales del curso y la conformación del documento de política que debe resultar del proyecto MuNet, con lo cual debe existir una clara sinergia entre el tutor y el consultor asignado, en lo posible que sean la misma persona.**
- **Ser concientes del déficit de capital social de algunos de los municipios que no permitiría un aprovechamiento óptimo de las facilidades que provee la plataforma tecnológica del curso.**
- **Ser concientes de la deficiencia en conectividad de algunos de los municipios que generaría retrasos en el avance del curso.**



- **Generar un acuerdo claro entre los alcaldes y los funcionarios asignados, con la intermediación del Gerente del Proyecto, para que exista descarga laboral que permita la dedicación necesaria al curso.**
- **Acompañar, en lo posible, a los procesos de generación de política y la capacitación, con proyectos de inversión en hardware y conectividad para aquellos municipios que lo requieran.**
- **Lograr, en lo posible, que el Alcalde y el Gerente de Proyecto participen en el curso, con el objeto de lograr un mayor compromiso y adicionalmente una formación básica en todos los niveles.**
- **Propender por la creación del concepto de padrino en el que un grupo de funcionarios de un municipio grande se hacen cargo de apoyar al tutor en la labor de seguimiento a un grupo de funcionarios de un municipio chico.**
- **Replicar la exitosa experiencia de otras ediciones especiales de implementar la figura del monitor, cuya función principal es la de realizar la tarea de seguimiento de los participantes y de invitación a cumplir con las tareas asignadas, así como apoyar la generación de los informes semanales de actividades.**

## Elaboración de Estrategias Municipales de Gobierno Electrónico

La experiencia de elaboración de estrategias municipales fue una demostración de cómo se pueden provocar, producir y conducir cambios culturales al interior de las administraciones locales.

Tal como se mencionó en el capítulo 4, la metodología de trabajo propuesta por el programa MuNet supuso una serie de retos tanto para los consultores como para los funcionarios municipales que en él participaron. Uno de los principales desafíos fue coordinar el trabajo diario a través de espacios virtuales, ya que ninguno de los consultores tuvo contacto personal con su equipo municipal y viceversa. Además, tampoco los consultores habían tenido la oportunidad

de encontrarse de manera presencial, por lo tanto, todo el Universo MuNet se realizó en el ciberespacio, planteando nuevos espacios para el aprendizaje y el intercambio de experiencia.



Equipo de trabajo MuNet, Municipalidad de Capitanejo (Colombia)

Adicionalmente, los consultores fueron contratados a través de medios virtuales (Internet, teléfono y Skype) y de igual manera, todas las reuniones de coordinación fueron realizadas por estos medios durante los dos años de implementación del programa. El perfil de los consultores y coordinadores del mismo, es extremadamente cosmopolita, procedentes de todo el continente americano, Washington D.C., Santiago de Chile, Bogotá, Bahía Blanca y Sao Paulo. Diversidad que hizo que la suma de experiencias, visiones de mundo, explicaciones de la realidad, y conocimiento específico de Gobierno Electrónico fueran de hecho una gran mezcla cultural, diversa, rica y compleja. Igualmente, los equipos municipales representan 11 países distintos de la región, y entre ellos a municipalidades grandes, así como pequeñas, extremadamente pobres, como San Miguelito en Honduras, con 80% de la población debajo de la línea de pobreza, y otras muy ricas como Belén en Costa Rica, sede de Intel.



Equipo de trabajo MuNet, San Miguelito (Honduras)

Una vez se inició el trabajo, el contacto entre consultores y equipos municipales se llevó a cabo de forma remota, principalmente a través del espacio virtual de trabajo de la OEA. Sin embargo, con el fin de facilitar y acelerar la relación así como para documentar las etapas del proceso, algunos de los consultores optaron por utilizar herramientas adicionales como el Skype, MSN y Yahoo, que además de servir como chats de escritura, tienen imagen y sonido.

En algunas ciudades, con conexión difundida de Internet, la tarea de construir relaciones de trabajo virtual fue relativamente fácil, teniendo en cuenta que imponer un ritmo, una velocidad y una disciplina sin tener contacto personal siempre es difícil. En otros municipios con realidades sociales, étnicas, y economías muy específicas las dificultades fueron mayores. Por ejemplo, en San Miguelito, Honduras, el único medio tecnológico que existía era un teléfono público.

Además de las interacciones virtuales, tal como ya fue mencionado, la metodología MuNet incluyó actividades adicionales como, el curso de capacitación en línea, los diagnósticos de transparencia, tecnología y el paquete tecnológico e-Muni. En esa fase, el trabajo de los consultores fue el de apoyar a los equipos de trabajo locales en el levantamiento de información sobre su administración, en el desarrollo de una estrategia de Gobierno Electrónico única para el municipio, respaldada por todos sus funcionarios. A continuación se detallan los elementos principales del paquete metodológico utilizado para la creación de las estrategias:

## Metodología de diagnóstico de transparencia

Los diagnósticos de transparencia fueron diseñados con el fin de orientar tanto a los funcionarios municipales como a los consultores sobre el nivel de transparencia en el municipio y la percepción de los ciudadanos de la misma al inicio del programa. Esto se realizó a través de la recolección de información clave sobre aspectos básicos tales como acceso a la información que tiene el ciudadano sobre las regulaciones, el manejo financiero del municipio, la inversión de los recursos, las adjudicaciones contractuales y de la forma como se invierten los recursos.

Asimismo, se intentó identificar las fortalezas y debilidades del municipio en relación a la existencia de mecanismos de rendición de cuentas, monitoreo de las acciones públicas, quejas y reclamos. Por último, se

introdujo la percepción que tiene la ciudadanía del nivel de transparencia municipal, el grado de honestidad de sus funcionarios en los procesos administrativos y si existen o no canales para retroalimentarse de las opiniones de los ciudadanos.

Posteriormente, toda la información recolectada sería de gran utilidad tanto para los consultores como para los funcionarios municipales para evaluar los avances en este campo después de la finalización del proyecto.

## Metodología de diagnóstico de Tecnologías de la Información y Comunicación

Las evaluaciones de diagnóstico TIC pretendieron determinar el grado de aplicación de la tecnología en el municipio. Constituyeron el punto de partida tanto para el municipio como para los consultores en cuanto determinó la intensidad con la cual se debía abordar la presencia y familiarización en el uso de las TIC en las actividades diarias del municipio y en la interacción del mismo con los ciudadanos, así como detectar las necesidades de inversión en infraestructura y conectividad.

Igualmente, mediante esta evaluación se pretendió revelar información útil para la toma de decisiones a nivel local particularmente en cuanto a la preparación, implementación y uso de las TIC no solo por parte de los funcionarios públicos sino también de los ciudadanos. Por otra parte, la evaluación contribuyó a la identificación de fortalezas y debilidades del municipio con el fin de orientar recursos hacia el aprovechamiento de las ventajas proporcionadas por las TIC.



Equipo de trabajo MuNet, Municipalidad de León (Nicaragua)

## e-Muni: MuniPortal, MuniCompra, MuniServi

e-Muni constituye una caja de herramientas tecnológicas creada por expertos de la OEA para facilitar el proceso de modernización adelantado por los municipios beneficiarios de MuNet. Específicamente, e-Muni está compuesto por tres aplicaciones que se relacionan con la elaboración de un portal municipal en línea (MuniPortal); la gestión electrónica de compras municipales (MuniCompra) y la puesta en línea de servicios municipales (MuniServi) con el objetivo último de acercar los ciudadanos a la administración local. Los aspectos funcionales de las herramientas serán tratados con mayor profundidad en secciones posteriores.

Además de otorgar a los municipios este conjunto de soluciones tecnológicas, el equipo de MuNet se encargó de capacitar continuamente a los funcionarios públicos en el uso de dicha tecnología y contribuir a su apropiación de acuerdo a las necesidades particulares de cada localidad. Esto fue realizado, a través de la producción de guías prácticas, manuales de implementación e interacción a través de Internet; de esta manera se ha abierto la puerta a una verdadera transferencia de conocimiento y al desarrollo de procesos duraderos de innovación en la gestión municipal.

### ¿Para qué sirven las estrategias?

Luego de concluir las estrategias municipales, teniendo en cuenta las dificultades que se tuvieron durante el proceso de elaboración, es posible cuestionar el por qué de las mismas y su utilidad para las administraciones locales con las cuales MuNet ha estado trabajando. Justamente el objetivo principal del programa fue el de transferir la capacidad de elaborar acciones estratégicas dentro de una muestra de municipios de la región, dotarlos no solo de Gobierno Electrónico, sino además de la habilidad para pensar en el mismo, de poder crear capacidades locales de diagnosticar e interpretar sus propias necesidades, de elaborar soluciones y con ellas los documentos de estrategia que permiten tomar decisiones colectivas, una vez que la sociedad como un todo puede conocer, aprobar y participar del cambio propuesto.

Dotar a los equipos locales de esta capacidad requirió de muchos más esfuerzos y de más tiempo que haber



**Presentación de estrategia Municipalidad de Soacha (Colombia),  
17 de abril de 2006**

hecho que cada uno de los consultores elaborase un documento de estrategia. Sin embargo, con esto se hubiera creado una dependencia de ayuda externa para pensar diagnósticos y soluciones de los problemas propios. Además, por haber exigido que cada municipio designase a diez personas para este trabajo, se garantizó que a pesar de las oscilaciones políticas, por lo menos una parte del conocimiento generado quedase en el municipio.

Involucrar al Alcalde, a los asesores de tecnología y además a un grupo de empleados, contribuyó a aumentar la posibilidad de permanencia de un conocimiento colectivo generado, ya que uno de los principales problemas de los cambios tecnológicos y organizacionales en el sector público, son justamente los rápidos cambios políticos, y la gran tendencia que provocan a que el nuevo mandatario quiera imprimir su rumbo propio a la gestión, intentando como primera medida eliminar todo lo que su antecesor hizo, sea correcto o incorrecto. Por eso, un esfuerzo importante en este proceso de modernización fue institucionalizar en lo posible los cambios realizados, dotando al equipo municipal de la capacidad de transformar servicios.

Pero no solo no es fácil crear esta capacidad, sino también hacer que cada equipo piense como una unidad, y que sus miembros no quieran hacer que su idea sea la mejor y la primera a ser implementada.



## Asistencias Técnicas

Las misiones a los municipios por parte de los consultores siguieron un esquema básico en relación a las reuniones que se llevaron a cabo con los actores estratégicos, la presentación institucional de la OEA y las actividades del programa MuNet. Simultáneamente, las visitas ofrecieron la oportunidad para entregar el certificado de aprobación a los funcionarios que participaron en el curso en línea.

Específicamente, se llevaron a cabo reuniones con los Alcaldes y su equipo de ejecutivos quienes demostraron su respaldo y apoyo a la estrategia considerándola como una herramienta fundamental para el futuro de su municipio, su inserción en la sociedad del conocimiento y la coherencia con los planes locales de desarrollo. Igualmente, los consultores se reunieron y conocieron por primera vez al equipo municipal con el que venían trabajando durante largos meses de manera virtual. Este encuentro, fue crucial pues mentalizó al equipo del papel fundamental que cumplieron en el diseño de la estrategia y en ser los líderes de su futura



Presentación de estrategia  
Municipalidad Metropolitana de Lima (Perú),  
13 de febrero de 2006



Presentación de estrategia  
Municipalidad de Cuenca (Ecuador),  
14 de febrero de 2006



Presentación de estrategia  
Municipalidad de San Miguelito (Panamá),  
26 de febrero de 2006



Presentación de estrategia  
Municipalidad de Trinidad (Bolivia),  
16 de febrero de 2006

implementación. Otros empleados municipales también participaron en las reuniones de lanzamiento de la estrategia, quienes aprovecharon para resolver sus dudas y entender las ventajas de la misma no solo para el municipio en general sino también para ellos y sus funciones laborales al interior de la administración pública.

Finalmente, cada consultor estableció los detalles de la agenda y de su visita de acuerdo a las particularidades de cada municipalidad y a los requerimientos específicos de los funcionarios del equipo de trabajo MuNet quienes además

de coordinar las reuniones con las autoridades, organizaron actividades de recreación y visitas a distintas instituciones locales.

Los medios de comunicación también estuvieron presentes en las reuniones, así como representantes de asociaciones locales de empresarios, universidades, asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales, a quienes también se invitó a la construcción de sinergias que contribuyan al éxito de la implementación de los planes de Gobierno Electrónico y la transformación de la administración local y el rol que cada uno de ellos cumple dentro de la misma.



14 de febrero de 2006



El Heraldo  
20 de febrero de 2006



El Altoño  
19 de febrero de 2006



# Herramientas Tecnológicas

## Descripción de las herramientas e-Muni

Como parte del apoyo que brinda el programa MuNet a los municipios se encuentra la provisión de la plataforma tecnológica de última generación llamada e-Muni concebida para acelerar los avances del Gobierno Electrónico en los municipios de América Latina y el Caribe.



La solución tecnológica e-Muni fue diseñada para implementar soluciones económicamente accesibles, flexibles y apropiables por parte de los mismos municipios y comunidades e incluye los siguientes componentes:

- I.- MuniPortal: permite organizar y publicar, a través del portal municipal, toda la información relacionada con el municipio, así como gestionar funcionalidades básicas de la interacción municipio-ciudadanía.
- II.- MuniCompra: facilita la gestión de compras del municipio con módulos de acceso público.
- III.- MuniServi: permite administrar los trámites y servicios que presta un municipio.

Algunos componentes de esta solución han sido desarrollados por miembros de la comunidad DotNetNuke, sin embargo MuNet ha añadido un valor importante a los elementos existentes en esta comunidad internacional a través de la integración de los componentes y del desarrollo de módulos específicos relacionados con pagos, servicios en línea y compras. Este avance fue realizado con el aporte técnico y colaboración del Departamento de Servicios de Información y Tecnología de la OEA.

Entre las ventajas y beneficios de la plataforma tecnológica se enumeran:

- **Aplicación inmediata**
- **Facilidad de instalación y manejo**
- **Solución personalizable**
- **Bajo costo**
- **Escalabilidad, flexibilidad y concepción modular**

### ▶ **ESCALABILIDAD**

e-Muni es capaz de incrementar sus recursos y rendimiento en función de la evaluación creciente de las necesidades del municipio. A medida que la cantidad de información y/o de transacciones se vaya incrementando, esta solución puede crecer para adaptarse a las necesidades del municipio. Existen numerosas posibilidades para llevar a cabo esta tarea, de forma que los niveles de disponibilidad del servicio para los usuarios se mantengan al máximo:

- **Web farms**
- **Clustering**
- **Load Balancing**
- **Incremento de ancho de banda**
- **Incremento de la memoria RAM de los servidores**
- **Incremento de la cantidad de procesadores por servidor**

### ▶ **FLEXIBILIDAD**

Una de las ventajas más destacables de e-Muni es su flexibilidad, ya que permite que cualquier tipo de contenido o servicio, independientemente de su complejidad incorporarse a la plataforma. Además, los municipios por pequeños o grandes que sean puedan gestionar la información que deseen sin limitaciones, y sin importar el número de aplicaciones que se integren y de usuarios que interactúen con la plataforma.



## ► MODULARIDAD

Una de las características más destacables de e-Muni es arquitectura modular que permite la instalación de aquellas funcionalidades que sean relevantes para el municipio mediante la incorporación de los módulos correspondientes. Esto da a los municipios mayor libertad para diseñar la arquitectura tecnológica municipal y para planificar la incorporación de tecnología de forma gradual y adaptada a las particularidades operativas y financieras de cada uno. Más adelante se muestran los tres componentes fundamentales con que cuenta actualmente la herramienta, los cuales se verán incrementados con nuevos componentes.

## ► FUNCIONALIDADES

e-Muni no sólo permite la creación y puesta en funcionamiento de portales Web municipales con absoluta facilidad sino que tras la entrada en operación del mismo, el mantenimiento no requiere complicados conocimientos técnicos puesto que cuenta con administradores de contenidos y funcionalidades de manejo sencillo.

La herramienta e-Muni está basada en modelos predefinidos que pueden ser modificados o adaptados a las necesidades de cualquier municipio, lo cual significa que el municipio puede crear y desplegar la información que prefiera, de la forma y con el diseño que más le satisfaga. Por medio de esta plataforma se puede crear y publicar información fácilmente, así como hacer disponibles los servicios municipales a través del portal del municipio.

Dadas las características de la arquitectura tecnológica de e-Muni, así como el lenguaje de programación en que está construido (código abierto), existen numerosas posibilidades de añadir otros módulos funcionales compatibles con esta plataforma, algunos de ellos gratuitos.

Además, los portales basados en e-Muni ofrecen la máxima flexibilidad en la asignación de responsabilidades relacionadas con la actualización y el mantenimiento del mismo, ya que e-Muni permite crear múltiples roles con diferentes niveles de privilegios, así como la generación de subportales que concedan a sus responsables un control total tanto del diseño como de la información a publicar en los mismos.

## ► GESTOR DE CONTENIDOS

Todas las herramientas de administración de e-Muni son intuitivas y fáciles de usar permitiendo la actualización del portal de forma rápida y sencilla sin necesidad de tener conocimientos técnicos avanzados de computación o manejo de herramientas de programación relacionadas con Internet. Además, es posible realizar la administración del portal vía Web desde cualquier lugar físico y en un entorno seguro, previa autenticación del administrador.

El potencial de las herramientas está dado por la posibilidad de gestionar los contenidos, informaciones y servicios de forma descentralizada. En cada municipio es importante que se constituya un equipo que determine la línea editorial, el estilo de redacción, el otorgamiento de prioridades y relevancia de las informaciones, la frecuencia de actualización y los ámbitos de responsabilidad. Sin el concurso de este equipo se corre el riesgo de que el portal quede obsoleto, desactualizado y sea de poca utilidad para los ciudadanos.

El municipio asume un rol de “medio de comunicación” multidireccional (hacia los ciudadanos, hacia sus integrantes, hacia otras administraciones) y en dos sentidos (como emisor y como receptor), aspecto que se agudiza más con las herramientas Web 2.0, de espíritu colaborativo.

De allí la importancia de que toda la organización esté involucrada en el proceso hacia la sociedad de la información y del conocimiento. No se trata de una iniciativa de un conjunto de funcionarios y el Alcalde, sino de un proyecto de modernización de toda la organización y sus colaboradores, incluyendo los ciudadanos.

Sumado a este rol “comunicador” estará el de la prestación de servicios, potenciado por las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones y que tienen implicación en los procesos internos y en la relación Estado-ciudadano. A menudo se destacan las ventajas que ofrecen las TIC en relación a la velocidad, espacio y tiempo, también estas ventajas pueden resultar contraproducentes para delitos, de naturaleza informática o no, lo que requiere de una política de seguridad de equipos y sistemas.

El conjunto de herramientas e-Muni se ceden en donación a los municipios del Programa MuNet. Como parte del Programa MuNet, la SAP/OEA entrega toda la información del código fuente correspondiente a la herramienta, con el objetivo de que la misma pueda ser adaptada de acuerdo a las necesidades del municipio. El acceso al código fuente dará total libertad de acción a los municipios para poder operar la herramienta, adaptarla y realizarle los ajustes que crean necesarios.

## Descripción de la herramienta MuniPortal

La funcionalidad principal de este componente de e-Muni es organizar y publicar toda la información con la cual los usuarios van a interactuar, así como gestionar algunas herramientas básicas relacionadas con la interacción municipio-ciudadanía.

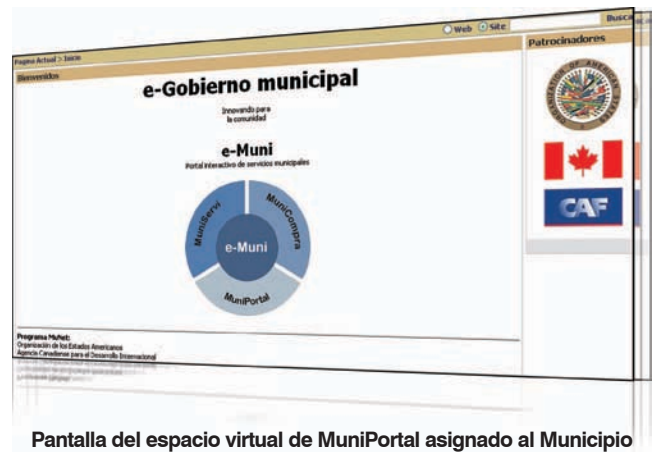
Las funcionalidades del componente MuniPortal está dada por módulos que responden a configuraciones preestablecidas para:

- Registro de usuarios
- Anuncios
- Discusiones
- Documentos
- Calendario de eventos
- Preguntas frecuentes
- Contáctenos
- Imágenes
- Enlaces
- Búsquedas
- Encuestas
- Textos y HTML
- XML/XSL
- Entre otros módulos predefinidos

En la etapa de implementación se asigna un espacio virtual a cada Municipio en los servidores de SAP/OEA con el fin de iniciar los trabajos. Una vez concluidos los Portales, los municipios deben migrarlos a sus propios servidores o servidores de terceros que prestarán el servicio de alojamiento (hosting).

## Instalación de MuniPortal

La instalación y migración del Portal queda a cargo de los equipos MuNet de cada municipio. En el proceso de transferencia estos equipos tuvieron que determinar el alojamiento del Portal, es decir, optar por alojarlo en un servidor local o por contratar los servicios de una empresa especializada que brindara el servicio de alojamiento. Como parte del apoyo del programa se suministraron los manuales de instalación y migración con los pasos a seguir para la administración de los recursos, la configuración y el software necesario para el correcto funcionamiento del Portal.



Pantalla del espacio virtual de MuniPortal asignado al Municipio

Como paso previo a la entrega de las herramientas a cada municipio, se realizaron pruebas piloto de MuniPortal con funcionarios de los municipios argentinos de Puan y Guaminí.

## Comenzando a trabajar con MuniPortal

Para iniciar la actividad de planificación y construcción del Portal Municipal se propuso a cada equipo MuNet municipal 3 niveles de análisis:

Nivel 1: Visión: —————> Imaginar el Portal

Nivel 2: Ejecución: —————> Diagramación  
(Diseño, Información, Montaje, Evaluación)

Nivel 3: Presentación Pública —————> Lanzamiento

### ► Nivel 1: Visión

En este nivel es recomendable el establecimiento de la “visión” del Portal del Municipio por parte del Alcalde y del equipo MuNet con la asistencia del/ de la Consultor/a MuNet asignado/a. La misma debería ser una consecuencia directa de la estrategia de Gobierno Electrónico diseñada y debe indicarnos qué objetivos se persiguen con el Portal.

Para apoyar el proceso de definición de esta visión, se propuso a los equipos municipales que respondieran a estas preguntas: ¿Qué se desea informar? ¿Qué se desea promocionar? ¿Qué funcionalidades debe tener el Portal? ¿Quiénes son los/as destinatarios/as? ¿Cuáles son las expectativas de la municipalidad respecto al Portal? ¿Y las de los potenciales destinatarios?

### ► Nivel 2: Ejecución

En la diagramación del sitio se define desde un enfoque descendente, estructurando del todo a las partes, dividiendo los contenidos en páginas y definiendo los enlaces entre páginas, además de organizar y estructurar la información en categorías y subcategorías (rotular, etiquetar la información). Se sugirió a los equipos municipales que definieran claramente no sólo la página de inicio sino también las distintas páginas interiores, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

#### DISEÑO

Se recomendó a los equipos que el diseño reflejara la visión del Portal presentando colores agradables, textos de tamaño legible, coherencia en la ubicación de textos, imágenes, gráficos, logotipos, etc. y una lógica en su navegación.

#### INFORMACIÓN

Los equipos municipales debieron plantearse no solamente la búsqueda y preparación de la información:

- **Imágenes y logotipos en formato jpg o gif**
- **Textos redactados para la Web (breves, en bloques de hasta 200 palabras aprox. –sin diseño-, sensibles al género, ortografía, usos y costumbres, etc.)**
- **Archivos de imágenes, logotipos, gráficos, mapas, documentos, etc. con identificación del nombre.**
- **Recopilación de las “preguntas frecuentes” por área (¿qué preguntan los/as ciudadanos/as?)**
- **Inventario de servicios que se prestan a los/as ciudadanos/as**

Es preciso dedicar esfuerzos a estas actividades relativas a la información ya que serán los contenidos los que nutran el Portal.

#### MONTAJE

El Montaje debe reunir el diseño, conforme a la visión y la información “preparada” para la Web. Ante la diversidad de módulos disponibles en la herramienta, será necesario un análisis estratégico de que módulo usar, dónde, con qué información, incluso es posible determinar que personas pueden tener acceso y hasta un plazo de publicación.

El montaje comienza con la selección de un skin dentro de los disponibles en la configuración del sitio en la herramienta, o diseñando uno “a medida” y con la asistencia de diseño gráfico (ej.: flash) para aplicar a la página de inicio. El skin debe responder a la visión y es lo que dará “personalidad” al Portal del Municipio junto con el diseño gráfico.

#### EVALUACIÓN

Se recomienda realizar evaluaciones continuas con la participación de personas internas y externas a la organización municipal y generar las acciones correctivas correspondientes. La frecuencia de uso del Portal Municipal por parte de los ciudadanos será un buen indicador para el análisis de la rentabilidad de una iniciativa de e-gobierno.

► **Nivel 3: Lanzamiento**

Se recomienda atender especialmente a las barreras de acceso a la información de la ciudadanía, por ejemplo planificando la instalación de puntos de acceso público o políticas de estímulo a la conectividad y mantener un monitoreo permanente de la satisfacción en el uso y operación del Portal.

Para el entrenamiento en el uso de la herramienta se entregaron a los municipios dos manuales de formación, Nivel I y Nivel II, a fin de procurar la autonomía o apropiación de las herramientas por cada equipo de trabajo.

Recomendaciones para el diseño del Portal Municipal

- **Definir la visión (¿Cuál es el horizonte?/ Imaginar el Portal/Destinatarios)**
- **Definir la estrategia (Desde dónde partimos y cómo llegaremos al horizonte)**
- **Definir las tácticas y la logística (métodos y medios) para alcanzar el objetivo**
- **Determinar la estructura de contenidos para organizar la información disponible**
- **Determinar la estructura de presentación de la información: Páginas, sub-páginas y contenedores dentro de cada página**
- **Determinar el diseño de las páginas y contenedores incluyendo tipografías, tamaños, colores**
- **Determinar la persona y tiempo de redacción. Se debe crear un manual de estilo de publicación acorde a las definiciones de diseño y la cultura local, especialmente para el caso en que la gestión de contenidos sea descentralizada, que involucre a distintas personas a fin de preservar una coherencia institucional**
- **Establecer áreas de responsabilidad y competencia (quién actualiza, qué y con qué frecuencia)**
- **Diseñar una monografía con todos los contenidos, títulos y subtítulos. Los textos, gráficos, imágenes y demás contenidos deben estar preparados –ad hoc- para la Web**
- **Iniciar el montaje**

**Uso estratégico de MuniPortal**

Entre los documentos suministrados a los municipios del programa se incorporó una “guía para el uso estratégico de MuniPortal”. Las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden constituirse en un instrumento de fortalecimiento de la democracia a nivel local y de la calidad de vida de los ciudadanos, en la medida que se utilicen estratégicamente. La guía ofrece un conjunto de tópicos y las acciones correspondientes que podrán contribuir al mencionado fortalecimiento. Si bien no se trata de un listado exhaustivo, tiene el objeto de aportar ideas a los equipos de ejecución de MuniPortal de cada municipio. La experiencia de los equipos de implementación de los municipios MuNet podrá constituir una sólida base para el establecimiento de una comunidad de práctica.

Los tópicos abordados en la Guía incluyeron temas tales como transparencia, rendición de cuentas, cohesión social, formación, oportunidades, equidad/igualdad, patrimonio cultural, participación, bienestar, promoción y protección de derechos, desarrollo económico y emergencias. A partir del uso de las herramientas podrán encontrarse nuevas aplicaciones para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, que es en definitiva el fin de estas iniciativas.

► **TRANSPARENCIA**

Algunas de las acciones para promover la transparencia de la gestión municipal incluyen:

- **Publicar los reglamentos municipales existentes o resúmenes.**
- **Publicar los ingresos, egresos e inversiones municipales incluyendo gastos de representación o viáticos, deudas municipales, tratamiento e información acerca de la morosidad, derechos y obligaciones.**
- **Publicar la percepción salarial de los funcionarios públicos de máximo nivel, incluyendo el Alcalde, Regidores y Síndico.**
- **Normativa de los procesos de adquisiciones, contrataciones, arrendamientos y contratos de servicios.**
- **Información de adjudicaciones de contratos (de obras, bienes y servicios) y cantidad de contratos adjudicados a cada proveedor.**

- **Información sobre las posiciones y/o cargos vacantes para la contratación de nuevos funcionarios, las promociones o ascensos de los funcionarios.**
- **Oferta de servicios y de las “preguntas frecuentes” por área de atención al público.**
- **Diseminación de la información y contenidos a través de documentos accesibles, en lenguaje sencillo, con presentaciones informales.**
- **Difundir la agenda del Alcalde.**

### ► **RENDICIÓN DE CUENTAS**

Los siguientes mecanismos facilitaran la rendición de cuentas a la ciudadanía:

- **Mecanismos de denuncia de corrupción.**
- **Monitoreo de información por parte de los/as ciudadanos/as de los casos de corrupción presentados y el seguimiento realizado a los mismos.**
- **Mecanismos para la presentación de quejas y/o reclamos.**
- **Monitoreo de información por parte de los/as ciudadanos/as de las quejas y/o reclamos presentados y el seguimiento realizado a los mismos.**

### ► **COHESIÓN SOCIAL**

Desde MuniPortal podrá fomentarse la cohesión social con el establecimiento de:

- **Espacios dedicados a la concientización por el interés público.**
- **Espacios dedicados al fomento de ONG's y otro tipo de formas asociativas.**
- **Espacios dedicados a la preservación y respeto de la diversidad.**
- **Espacios para la creación, gestión y operación de redes sociales para asuntos de interés ciudadano.**

### ► **FORMACIÓN**

La formación de los/as ciudadanos/as podrá llevarse a cabo mediante:

- **Diseño y publicación de ofertas de formación o contenidos orientados a las necesidades detectadas en la ciudadanía y a los temas que constituyan la agenda de prioridades del municipio (prevención, tráfico, accidentes, salud reproductiva, alcoholismo, drogadicción, etc.).**
- **Posible integración al portal de un aula virtual de formación.**

### ► **OPORTUNIDADES**

El portal municipal podrá disponer de informaciones tendientes a:

- **Diseminación de oportunidades comerciales, de empleo, de uso del tiempo libre, etc.**
- **Espacios destinados a colectivos específicos: niños/as, jóvenes, adultos mayores, etc.**
- **Información sobre parques, áreas recreativas, diversión, celebraciones locales, etc.**

### ► **EQUIDAD/IGUALDAD**

Políticas públicas de equidad/igualdad podrán ser impulsada a través de:

- **Publicación de informaciones y contenidos con enfoque de género.**
- **Promoción de oportunidades para la mujer.**
- **Espacios dedicados a las discapacidades de diversa índole.**
- **Espacio de denuncia de maltratos a mujeres.**
- **Espacio consejos y asesoramiento en línea a mujeres maltratadas.**



► **PATRIMONIO CULTURAL**

La protección del patrimonio cultural puede promoverse con la ayuda de las TIC mediante:

- **Espacios dedicados al fomento de la identidad, la preservación del patrimonio, la cultura local, costumbres, manifestaciones artísticas, danzas, leyendas, música, historia, gastronomía, etc.**
- **Producción y difusión de contenidos locales.**

► **PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

La e-participación y e-democracia pueden desarrollarse desde el Municipio utilizando:

- **Mecanismos para la participación ciudadana (foros, chat, encuestas, etc.)**
- **Espacios para promover actitudes cívicas e involucrar a los ciudadanos en la “cosa pública”.**
- **Mecanismo de captación de interés sobre grupos focalizados (ej.: foro para productores rurales, foro para desempleados, etc.).**
- **Información detallada sobre procesos electorales y mecanismos de elección, participantes, fechas, horarios, lugares, plazos, y requisitos para ser elector/candidato.**
- **Difusión de información acerca de reuniones, audiencias públicas, consultas, referéndums, plebiscitos, marco legal para los instrumentos de participación ciudadana, “reglas de juego”, horarios, lugares, etc.**
- **Difundir información detallada de los canales de comunicación con los/as ciudadanos/as (Presencial-direcciones, horarios de atención, números telefónicos; virtual-correo electrónico por tema y por área, formularios en línea, medios -frecuencias de radios AM y FM, canales de TV, periódicos y otras publicaciones, horarios).**
- **Detallar los temas de interés ciudadano que impliquen cambios adaptativos, y no soluciones técnicas conocidas, para recabar opiniones y alternativas de tratamiento.**

► **BIENESTAR**

Desde el portal municipal pueden impulsarse acciones orientadas al bienestar de los/a ciudadanos/as tales como:

- **Espacios dedicados a la preservación del medio ambiente (energías limpias, reducción de emisiones, contaminación, remediación, etc.) y los recursos naturales (flora, fauna, paisaje).**
- **Espacios dedicados a promover el desarrollo humano en sus diversas facetas y el ocio.**

► **DERECHOS**

Para la difusión y protección de los derechos y obligaciones ciudadanas pueden establecerse:

- **Espacios para la diseminación de los derechos y obligaciones ciudadanos, especialmente los relativos a la sociedad de la información y del conocimiento.**
- **Difundir instrumentos de protección y denuncia, modelo de cartas de quejas y denuncias.**

► **DESARROLLO ECONÓMICO**

El desarrollo económico local encuentra un aliado en las TIC a través de:

- **Espacios para promocionar las potencialidades locales, mostrando los sectores económicos más importantes y el potencial de los mismos.**
- **Mecanismos de fomento de la pequeña y mediana empresa y la iniciativa privada en general (páginas para empresas locales, oferta de productos, servicios y datos de contacto), condiciones para radicación comercial e industrial.**
- **Mecanismos de promoción de la innovación.**
- **Mecanismo para atracción de inversión: ayudas, suelo industrial, mano de obra, trámites, etc.**

## ► EMERGENCIAS

La preparación, concientización y atención de la emergencia y aspectos relativos a la salud, su prevención y conservación pueden promoverse desde el portal municipal mediante:

- **Información sobre policía, centros sanitarios, bomberos, etc.**
- **Información médica: epidemias, contagios, prevención de la salud, saneamiento, higiene, etc.**
- **Espacios dedicados a concientizar y preparar a los ciudadanos ante eventuales catástrofes naturales o tecnológicas.**
- **Espacio de gestión de ayuda post-desastres: registro de damnificados, localización de refugios, centros de atención básica, localización de desaparecidos, etc.**

## Descripción de la herramienta MuniCompra

MuniCompra es una herramienta de gestión que facilita el manejo en línea de las compras de gobierno a nivel municipal. En términos generales, permite eliminar muchos de los problemas y dificultades que se presentan al hacer compras gubernamentales. Algunos de éstos incluyen la discriminación de proveedores, las amenazas de empresas a otras empresas, la interacción de empleados gubernamentales con las empresas con las consiguientes posibilidades de corrupción, subjetividad y falta de transparencia.

MuniCompra facilita todos los pasos relacionados con las compras municipales; incluyendo la solicitud de productos en forma interna, la creación de los pedidos de compra, las aprobaciones correspondientes, la administración de proveedores y catálogos, así como la publicación de las mismas para el acceso ciudadano.

A través de estos lineamientos generales se otorgó la ayuda necesaria a cada equipo municipal a dar los primeros pasos de la gestión y el uso del sistema MuniCompra, apoyándoles en el proceso de conocer la herramienta, así como facilitar el proceso de implementación de la misma, para que la experiencia sea exitosa y productiva.

MuniCompra es una herramienta versátil y flexible que permite a los gobiernos integrar los procesos de compras municipales directamente en línea, de una manera sencilla y eficiente. La herramienta cuenta con una variedad de funcionalidades que ayudarán a los usuarios (funcionarios públicos, ciudadanos, proveedores, etc.) a realizar todas las actividades relacionadas al procesamiento y consulta de las compras que el gobierno realiza.

Una de las grandes ventajas que presenta MuniCompra es la posibilidad de facilitar la implementación de un sistema de gestión de compras centralizada, que se ejecuta y opera en forma descentralizada por cada dependencia de gobierno. Esto es posible gracias a las características de diseño de la herramienta, la cual incorpora el manejo de flujo de procesos en forma automática, que incluyen la administración de niveles de privilegio y autorizaciones, según las funciones y autoridad de los empleados de gobierno.

En conclusión, MuniCompra es una herramienta que facilita la administración de los procesos de compras gubernamentales, beneficiando a los municipios en la gestión de gobierno y la provisión de mejores servicios a los ciudadanos. Esta herramienta representa un gran potencial y puede ser muy valiosa para los municipios.

## COMPONENTES DE MUNICOMPRA

Para una mejor comprensión de las funcionalidades de la herramienta, se debe destacar que la misma puede ser dividida en dos componentes, interno o externo, diferenciados por los usuarios que la utilizan.

En primer lugar, tenemos la parte denominada MuniCompra Gestiona, a través de la cual los funcionarios de gobierno podrán acceder al sistema y llevar adelante las actividades vinculadas al proceso de compra gubernamental. A través de este componente se podrán llevar adelante todo tipo de consultas, manejar específicamente los procesos de compra (solicitudes, aprobaciones, publicaciones, etc.) y administrar la herramienta y aquellos elementos vinculados al proceso de compra gubernamental.

En segundo lugar, se encuentra el componente MuniCompra Pública, el cual permite la interacción de los usuarios externos al Municipio (ciudadanos, proveedores, instituciones no gubernamentales, etc.), desde la cual se podrá acceder a toda la información de los procesos de compra abiertos y publicados en el municipio.

Desde este lugar, los proveedores interesados en vender al gobierno podrán registrarse en línea, interactuar con el gobierno, realizar consultas y darle seguimiento a las compras abiertas, brindando un canal de comunicación más dinámico y transparente.

Estos dos componentes funcionan directamente relacionados. A través de la interacción de estos componentes se completa todo el proceso de gestión de compras gubernamentales; desde el pedido del producto, el procesamiento de la solicitud y las autorizaciones correspondientes, hasta la publicación online y la interacción con los proveedores y ciudadanos.

### **CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO**

La primera etapa de la implementación de MuniCompra es la definición del equipo de trabajo. En general, se sugiere que este equipo esté conformado por los miembros de la dependencia responsable de la ejecución de los procesos de compra, asistido por el equipo técnico a cargo del equipamiento tecnológico del municipio.

Luego de conformado el equipo, se establecen los roles específicos de cada miembro y sus datos de contacto (nombres, email, teléfono, chat yahoo o MSN). El listado del equipo dedicado a la implementación deberá contar con personas dedicadas a la configuración del sistema, posible diseño gráfico, recopilación de información de los procesos de compras municipales actuales y a verificar la coherencia con la estrategia y la visión establecida.

Este equipo es el responsable de instalar la herramienta, realizar las configuraciones básicas de la misma responsabilidades, usuarios, adaptación y ajustes técnicos con apoyo de los responsables de tecnología, definición de manuales de operación y metodología de uso, así como de la operación diaria luego de implementada y en funciones.

### **REVISIÓN DE PROCESOS DE COMPRA**

Una vez el equipo de trabajo esté definido, se deberá recopilar toda la información relacionada a los procesos de compras vigentes, para una evaluación y revisión de la validez de los mismos.

Esta tarea tiene dos funciones. En primer lugar, los municipios tendrán la oportunidad de revisar la lógica actual de los procesos existentes, con el objetivo de buscar posibilidades de modernización, para hacer estos procesos más eficientes y transparentes. Por último, se comenzará a analizar la forma de integrar los procesos de compra vigente de una manera más eficiente y transparente en el sistema MuniCompra. De este modo, al implementar MuniCompra, el municipio tendrá un sistema más organizado y depurado para manejar los procesos de compras.

El sistema MuniCompra no requiere de un diseño específico, pero se sugiere adaptar la imagen visual del sistema interno de la herramienta con la imagen de la institución usuaria. Para esta adaptación visual, se sugiere tener en cuenta, además de la imagen de la institución (logos, colores, etc.), las características de otros sistemas que el municipio pueda estar utilizando, para así facilitar el uso de los empleados y la adaptabilidad del mismo.

Asimismo, es de gran importancia adaptar la parte pública de la herramienta de acuerdo a las características del portal municipal que se esté utilizando. Los módulos de publicación de MuniCompra, a través de la plataforma de publicación MuniPortal son completamente adaptables y se podrá replicar la imagen del portal que cada municipio esté utilizando.

Como se mencionó más arriba, se sugiere contar con personal idóneo en el equipo de trabajo a conformar, para facilitar esta tarea.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y FUNCIONALIDADES – CUADRO RESUMEN

¿QUIÉN?	¿QUÉ HACE?	¿CON QUÉ NIVEL DE PRIVILEGIOS?	¿CUÁNDO?
Personal autorizado	Identifica necesidad e incorpora a MuniCompra	Acceso al sistema	Surge la necesidad
Jefe de oficina	Revisión de solicitud	Acceso al sistema Solicitudes-Revisión/Dpto.	Hay una solicitud en el sistema
Jefe de Área	Revisión global	Acceso al sistema Solicitudes-Revisión Global	Hay una solicitudes revisadas por los jefe de oficinas
Personal de compras	Crea una solicitud de compra	Acceso al sistema Compras – Creación	Hay solicitudes aprobadas
Jefe de Compras	Aprobar una solicitud de compra	Acceso al sistema Compras-Aprobaciones Departamento	Hay solicitudes de compra pendientes de aprobación
	Publicación de solicitud de compra	Compras – Publicación	Hay compras aprobadas y se decide publicarlas en línea
	Incorporar nuevos proveedores	Proveedores –Aprobaciones Proveedores – Edición	Se desea incorporar nuevos proveedores
	Incorporar las preguntas frecuentes	Compras – Preguntas frecuentes	Se desea incorporar preguntas frecuentes
Gerencia / Dirección	Aprobación global de compras	Acceso al sistema Compras-Aprobaciones globales	Hay compras aprobadas por el jefe de compras y pendientes de aprobación global
	Publicar Plan anual de compras	Compras – Plan	Se desea publicar el Plan anual de compras
Responsable MuniCompra (sistemas)	Aprobación de usuarios	Todos los niveles de privilegio	Se incorpora un nuevo usuario
	Asignación de niveles de privilegio	Todos los niveles de privilegio	Se incorpora niveles de privilegio a los usuarios
	Evaluación del funcionamiento del sistema	Todos los niveles de privilegio (administración errores)	Se evalúa el funcionamiento del sistema y se indaga acerca del origen de los fallos
Responsable MuniCompra (administración)	Editar formularios, listados, datos., mensajes, catálogo	Acceso al sistema Configurar – formas Configurar – listados administrar – Departamentos Catálogo – ediciones Administrar – notificaciones	Se desean hacer modificaciones en formularios, listados, departamentos, catálogo y mensajes (automáticos)



**PORTADA DE UNO DE LOS MANUALES ENTREGADOS A LOS EQUIPOS MUNET DE CADA MUNICIPIO**



## Descripción de la herramienta MuniServi

Este componente permite la puesta en línea de servicios municipales, permitiendo al ciudadano la realización de transacciones completas en línea. Incorpora una funcionalidad de pagos y facilita la definición del flujo de trabajo relacionado con cada trámite de forma sencilla, mediante la incorporación de elementos gráficos.

Cuenta además, con un sistema de seguimiento de trámites en línea para uso del ciudadano y su integración con cualquier aplicación o base de datos existente es muy sencilla.

A través de este componente se pueden definir, entre otros, los siguientes aspectos fundamentales:

- **La información necesaria para realizar un trámite**
- **Los documentos relacionados**
- **El pago si lo hubiere**
- **Los pasos y aprobaciones que debe seguir**
- **El mecanismo de consulta vía Web del status del mismo por parte del ciudadano**
- **El documento que se debe enviar al ciudadano**

Los documentos relacionados con MuniServi pueden funcionar de manera totalmente independiente de la parte pública de la solución, de forma que se puedan aplicar mayores niveles de seguridad si así se requiere.

# Impacto y lecciones aprendidas

## Impacto del Programa MuNet

La implementación de MuNet en un universo de municipios con características muy diferentes ha permitido identificar, no solamente el beneficio que las nuevas tecnologías aportan en el mejoramiento de la gestión municipal, sino también una serie de recomendaciones para iniciativas similares futuras.

El impacto más claro de MuNet ha sido quizás también el paso más básico: el inicio de actividades centradas en el uso de las TIC en municipalidades y comunidades donde el tema no estaba siquiera planteado, o si lo estaba no se habían dispuesto recursos para el mismo. A través de la labor de apoyo de los consultores al equipo técnico en la definición de un marco estratégico para el uso de las TIC en cada municipalidad, se generó un diálogo con las autoridades políticas, que en muchos casos eliminó barreras para la consideración de adquisiciones de tecnología en el presupuesto municipal que no estaban planteadas o no habían sido tratadas con la debida urgencia.

En el cuadro se detalla el impacto cuantitativo del Programa MuNet considerando los 21 municipios beneficiarios:

Funcionarios entrenados	198
Alcaldes y gerentes municipales entrenados	35
Portales municipales desarrollados	16
Horas de consultoría prestadas a los municipios	7.350
Horas de formación facilitadas a los municipios	21.000
Incremento en los presupuestos municipales de TIC	382%

Cuadro: MuNet en números

Entre los impactos cualitativos de MuNet se enumeran:

- **Disponibilidad de tecnología que permite mejorar el proceso de seguimiento de obras y su ejecución física y financiera, muy importante considerando el límite de recursos que estas municipalidades tienen generalmente a su disposición.**
- **Inspiró a que la municipalidad mejorara su infraestructura de conectividad, y en algunos casos hasta impulsó la ejecución de estudios que articulan una visión de conectividad para toda la ciudad.**
- **Identificación de objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo que facilitan la ejecución del arduo proceso de digitalización.**
- **Expandió la perspectiva de los miembros del equipo más allá de la realidad local, destacando la importancia que las TIC tienen en el desarrollo global y la necesidad de tener una estrategia de Gobierno Electrónico que oriente las iniciativas a realizar.**
- **Se implementaron servicios en línea que redujeron, o en algunos casos eliminaron, filas interminables, pérdida de tiempo para el ciudadano que acude a la sede municipal, y como consecuencia, una mejora en la calidad de vida del ciudadano, sobretodo para quienes cuentan con acceso a Internet en su domicilio.**
- **En algunos casos contribuyó a que se aumentara la confianza que la ciudadanía tiene en la administración del gobierno municipal a través de la mejora en la prestación de servicios y en la creación de canales de comunicación efectiva entre los ciudadanos y el gobierno municipal. Esto a su vez contribuye a la transparencia y al fomento de conducta ética entre los funcionarios municipales.**

## Lecciones aprendidas

A los efectos de considerar las lecciones aprendidas, se clasificaron en los siguientes ítems:

- 1) Planificación y preparación
- 2) Formación
- 3) Tecnología
- 4) Manejo político
- 5) Información y comunicación
- 6) Sustentabilidad

### 1) PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN

En relación a la planificación y preparativos se destacan aspectos como:

- **Definir con precisión los términos de referencia de los consultores y actores locales del proyecto. Acordar una guía de actuación, con un marco de objetivos, obligaciones y responsabilidades en un esquema de trabajo amplio y flexible que permita adaptación permanente.**
- **Necesidad de constituir equipos locales de carácter interdepartamental, multicultural, interdisciplinario y con multiplicidad de competencias (tecnología, comunicación, manejo político, etc.). Formar equipos de modo que la iniciativa no dependa de una sola persona, por ejemplo, si el gerente se ausenta hace peligrar la continuidad del proyecto. Dichos equipos deberán ser preferiblemente interdepartamentales, teniendo en cuenta la estructura del gobierno y la administración local; ya que la naturaleza de las informaciones y servicios implicados en la estrategia de e-gobierno, atraviesan de manera horizontal todos los procesos. El e-gobierno no es un asunto**

de competencia exclusiva de los especialistas en tecnología, aunque en apariencia lo sea, pertenece a toda la organización, tanto al área de salud como a la de seguridad, a educación y juventud, a la atención al ciudadano, entre otras. Si solo se focaliza en los aspectos tecnológicos se corre el riesgo de incurrir en demoras por las negociaciones internas entre las áreas, de un abordaje tecnocrático, ciberoptimista, etc. El enfoque de cada sector enriquece al conjunto.

## 2) FORMACIÓN

En relación a la formación se destacan los siguientes aspectos como lecciones aprendidas:

- **La formación de los funcionarios y trabajadores municipales debe tener una fase preparatoria, de modo que al final del proceso los proyectos que surjan del plan de formación, vinculados a las necesidades identificadas previamente, sean insumos de la estrategia de e-gobierno. Ese trabajo preparatorio debe basarse en diagnósticos, planes existentes y el propio conocimiento del funcionario.**
- **Las personas que participan en la formación deben tener un rol protagónico en el proceso de implementación de la iniciativa. Serán quienes tengan mayores posibilidades de adquirir nuevas competencias y aprendizajes para luego plasmarlas en la estrategia.**
- **En la medida que avanza la ejecución del proyecto, la organización comienza a reconocer la necesidad de especialización creciente en temas tales como selección de tecnologías, organización, administración y finanzas entre otros, ya que la mediación de la tecnología incide en los procesos y funciones desarrolladas. Los funcionarios municipales vieron su entrenamiento en el uso de nuevas TIC como una oportunidad de concretar mejor eficiencia y transparencia en el desempeño de sus funciones.**

- **Habitualmente se menciona la necesidad de un cambio cultural en el que la formación cumple un rol preponderante. Los cambios necesarios son profundos, frecuentemente implican aceptación entre pares, eliminar barreras y paradigmas o aspectos culturales que marcan el funcionamiento de la organización.**

## 3) TECNOLOGÍA

En relación a la adopción de tecnologías, el tema dispone de una significativa complejidad que puede observarse en los foros de discusión y espacio de encuentro de expertos en informática. Software libre vs. propietario, lenguajes utilizados, bases de datos, CMS (Content Manager Server)<sup>1</sup> son entre otras, definiciones que debe tomar el o los responsables informáticos en un municipio. Frecuentemente esa decisión se circunscribe a los conocimientos que se disponen a nivel local: la mejor solución es la que se conoce. En cierto modo, esta línea de pensamiento limita la innovación o el salto tecnológico necesario para mantener al municipio en una posición de vanguardia, aún con escasos recursos. La situación podrá tomar otra dimensión con el advenimiento de la web 2.0<sup>2</sup> y las soluciones basadas en m-gobierno donde la complejidad será mayor a la capacidad de aprendizaje. Esta circunstancia tiene una alta probabilidad de ocurrencia debido a la marcada tendencia hacia las tecnologías móviles, la base instalada y la creciente tasa de penetración.

Las personas que integran el equipo, además de disponer de voluntad y entusiasmo deben conocer acerca de la cultura organizacional, cómo son los procesos, cómo se piensan y resuelven los problemas, las fortalezas y debilidades; ya que implementar soluciones basadas en tecnología requiere de un cambio cultural en organizaciones e individuos.

Tal como sugiere Manuel Castells<sup>3</sup>, las TIC contribuyen a crear e identificar oportunidades y estas oportunidades podrán mejorar los procesos de desarrollo, siempre que puedan ser aprovechadas. Para ello, además de

1 Un Sistema de Gestión de Contenidos (Content Management System en inglés, abreviado CMS) es un programa que permite crear una estructura de soporte para la creación y administración de contenidos, principalmente en páginas web, por parte de los participantes. Wikipedia, Sistema de Gestión de Contenidos, Consulta: 22 Julio 2009, <<http://www.wikipedia.org>>

2 El término web 2.0 se refiere a la segunda generación en la historia del desarrollo de tecnología web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis o las folcsonomías, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios de una comunidad o red social. Wikipedia, Web 2.0, Consulta: 22 de Julio 2009, <<http://www.wikipedia.org>>

3 Castells, M. *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol 3 (2000). Oxford, UK. Blackwell Publishers Ltd.



la conectividad y el acceso a la tecnología, también será necesario saber utilizarlas, estar preparados. El grado de preparación tiene por tanto un mayor peso específico que la conectividad. Frecuentemente se argumenta “no tenemos Internet”, “no hay acceso” sin embargo diversas iniciativas, oficiales y privadas, tales como escuelas conectadas, están siendo subutilizadas.

Debe mantenerse un registro de los aspectos técnicos que presentan dificultades para futuras mejoras en la implementación de las herramientas.

Definir el alcance del soporte tecnológico con precisión. Frecuentemente las necesidades de los municipios son múltiples y si no se dispone de un esquema claro de soporte se corre el riesgo de perder efectividad por la resolución de cuestiones adyacentes.

La preparación de los cuadros técnicos debe considerar que los proveedores suelen conocer más que los responsables municipales, situación que se profundiza en los municipios pequeños y de escasos recursos. Esto puede constituir una oportunidad o una debilidad, según el enfoque que se adopte. Disponer de una visión y una estrategia, de a donde ir y como llegar, permitirá acotar riesgos y variaciones indeseables.

#### **4) MANEJO POLÍTICO**

El liderazgo de máximo nivel es esencial para el éxito del proyecto. Dicho liderazgo debe manifestarse tanto en la incorporación del tema entre las prioridades de la gestión, en la faz interna y en la comunicación externa, como en la asignación de recursos y colaboradores.

Identificar los actores estratégicos a participar en el proyecto: el Alcalde, colaboradores directos, el Concejo Municipal, como cuerpo y en la figura de sus miembros, ONGs, referentes de la Educación, Salud, Seguridad, Universidades y sector privado.

Revisión permanente del documento de estrategia de e-gobierno como parte integrante de un plan de desarrollo local, con la dinámica que requiere el contexto, la permanente necesidad de adaptación, atender a nuevas necesidades, problemas y expectativas de la ciudadanía. Los esfuerzos deben estar orientados, desde su formulación, a atender las demandas e intereses de los ciudadanos que son en definitiva lo que incidirá en su satisfacción. La satisfacción ciudadana resulta clave y podrá obtenerse a través de sondeos de opinión, consultas y el monitoreo del uso de las herramientas tecnológicas disponibles. La rentabilidad

de las iniciativas estará en relación directa con el uso que se haga de ellas.

Deberá realizarse un análisis y evaluación continua de cómo las TIC pueden contribuir a las áreas de desarrollo estratégico del Municipio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Que los planes tengan coherencia con la gestión política y la visión de futuro.

#### **5) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Necesidad de documentar: participación de los actores involucrados, intercambios, aportes, subproyectos, avances y demoras, recursos necesarios, próximos pasos, etc.

Difundir los avances del proyecto internamente, sociabilizar el proyecto, sus objetivos y logros, de modo que las personas se sientan partícipes del éxito y de los desafíos. Identificar aliados, detractores e indiferentes. Si se espera a difundir a que esté concluido el proyecto, se corre el riesgo de que se piense como el proyecto de tal grupo o facción. La socialización contribuye a la apropiación de la tecnología. También difundir los avances en la comunidad, en las instituciones, los formadores de opinión, escuelas y medios de comunicación. Se trata de un proceso en el que todos tienen que estar involucrados. Es preciso contar con una estrategia de comunicación, interna y externa. Es el ingreso de esa comunidad a la Sociedad del Conocimiento, como un proceso, con el ejercicio del liderazgo por parte del gobierno local. La apropiación permitirá reforzar la continuidad del proyecto. Dar mayor valor, de modo que el costo de cambiar de proyecto, sea mayor que el de asegurar su continuidad.

Los actores cercanos al proyecto, Alcalde, equipo de implementación, miembros del Concejo Municipal, responsables de área, deben conocer acabadamente las oportunidades que ofrecen las TIC tanto para el ejercicio del gobierno como en la relación con los ciudadanos: “No se puede apoyar lo que no se conoce”.

#### **6) SUSTENTABILIDAD**

Los municipios, como parte de su compromiso con el programa, deben realizar aportes financieros al inicio que se reintegran en la medida de su cumplimiento.

Generar (o adecuar) los instrumentos legales y políticas de estado municipal, que den continuidad, crecimiento y presupuesto al proyecto, tanto como

marco jurídico y político como económico-financiero. También construir los indicadores necesarios para medir los resultados.

Generar una red de apoyo (técnicos, funcionarios con puestos claves en materia de TIC, Gobierno Electrónico, sociedad del conocimiento, modernización, etc.), cooperación e intercambio, que incluso excede el proyecto de e-gobierno (Ejemplo: Cooperación Patzún-Villa Nueva para crear en Patzún políticas dedicadas a la Juventud, Cooperación León-Chaclacayo para compartir experiencias en generación de empleo) y especialmente orientada al fortalecimiento y la generación de competencias. El trabajo en red será útil si hay una estrategia deliberada, en la que se definan qué se puede aportar y cuáles pueden ser los beneficios.

Mantener un ritmo en el proceso, establecer y hacer cumplir un cronograma, contribuirá al éxito del proyecto. El equipo y sus miembros, marcarán la diferencia, una actitud proactiva, hacia la mejora continua, centrada en el agregado de valor al ciudadano y con voluntad de emprender y perseverar, contribuirán a ese éxito.

Se encontraron algunos obstáculos en el marco de las iniciativas impulsadas por MuNet, algunos de los cuales se enumeran a continuación:

- **Dificultad de redireccionar recursos, que de por sí son escasos y se necesitan para otras iniciativas, para la adquisición de TIC.**
- **Lograr que los funcionarios públicos acepten la importancia no solo de las TIC como herramienta en la ejecución de sus funciones, sino de la necesidad de que dichos funcionarios dediquen tiempo a capacitarse y busquen modalidades creativas de aplicación de TIC.**
- **Falta de recursos para la alfabetización informática de la comunidad y el ciudadano.**
- **Resistencia al cambio y temor a nuevas formas de trabajo.**
- **Garantizar la continuidad del personal entrenado bajo el marco del curso de Gobierno Electrónico, algunos de los cuales dejaron de trabajar en la municipalidad.**



# Proyección del futuro de MuNet



## Ventajas comparativas de MuNet

A lo largo de los capítulos anteriores se han ido exponiendo características de MuNet que definen un programa con algunos elementos diferenciadores que le ubican en una posición de ventaja con respecto a otras iniciativas de apoyo a la modernización del funcionamiento municipal.

Realizando un resumen de los aspectos más relevantes de MuNet que lo convierten en un reconocido programa de apoyo al desarrollo de la sociedad del conocimiento en el ámbito municipal, resultan destacables los siguientes:

- **MuNet apoya al Municipio a lo largo de todo el proceso de incorporación a la sociedad del conocimiento, desde la sensibilización de la máxima autoridad hasta la puesta en línea de trámites municipales.**
- **MuNet favorece la cooperación entre municipios creando un espacio virtual común de trabajo que permite que se compartan las buenas prácticas y la experiencia.**
- **MuNet presta acompañamiento de consultoría durante un período de tiempo largo y continuado (6-12 meses), ya que los consultores trabajan de forma remota.**

- **MuNet trabaja en los tres elementos centrales del proceso de modernización municipal: personas (sensibilización y formación), procesos (consultoría) y tecnología (e-Muni).**

El carácter integral de MuNet, la incorporación de todos los aspectos claves, así como el continuo sustento del mismo a través del apoyo de consultoría remota desde el inicio hasta el fin del programa, permiten fortalecer tanto la sostenibilidad del soporte político como la estabilidad del equipo de trabajo.

## De MuNet Regional a MuNet Nacional: MuNet II

La primera fase de MuNet ha permitido a la OEA confirmar que los municipios de América Latina tienen una necesidad apremiante de apoyo para subirse al tren de la sociedad del conocimiento. Aunque gran parte de los líderes políticos municipales de América Latina no son aún conscientes de lo que se juegan los ciudadanos de sus municipios si pierden este tren, los organismos internacionales han sido convencidos tanto por sus propios estudios como por la agenda que los estados miembros han marcado a través de Declaraciones como la de Túnez (Cumbre Mundial para la Sociedad de la Información, 2005) o Santo Domingo (Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos, 2006).

Esta primera parte ha confirmado también la sospecha de que sólo un programa integral puede poner a un municipio en la senda de la sociedad del conocimiento. Acciones aisladas de formación, consultoría o implementación de tecnología lograrán resultados puntuales difícilmente sostenibles en el tiempo. Tan claramente se ha revelado la necesidad de que MuNet ofrezca un apoyo integral, que para la fase II se ha ampliado la oferta extendiéndola al aspecto participativo, pero aún no estará tan completa como debería, ya que no incluirá el elemento conectividad.

Como era de esperar, también la fase I de MuNet ha confirmado que sin el compromiso de la máxima autoridad del municipio, lo que en la literatura del Gobierno Electrónico se llamaría apoyo político, ninguna iniciativa logrará resultados destacables por muy integral que ésta sea y por muchos recursos con los que cuente.

La fase I de MuNet ha chocado además con la realidad de que América Latina es muy grande, diversa y que en su rica y variada geografía cobran vida casi 20.000 municipios, como ya se ha indicado, muchos de ellos con una acuciante necesidad de apoyo para materializar su interés por aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación. Dado el tamaño de la región y el número de municipios que la integran, MuNet necesita acelerar el paso y apoyar muchos más municipios cada año. Por ello, en esta fase II, MuNet establecerá programas nacionales MuNet en cada país en el que opere e incorporará socios locales, con el fin tanto de cubrir el mayor número de municipios posible como de garantizar la sostenibilidad de la actividad en el mediano plazo.

Como aprendizaje, además de los aspectos mencionados anteriormente, la ejecución de la primera fase, ha dejado las siguientes lecciones que serán incorporadas en la fase II del proyecto:

- **Siguiendo las conocidas teorías económicas relacionadas con el comportamiento del consumidor, los municipios tienden a dar un valor de 0 US\$ a aquellos servicios que reciben a un costo 0 US\$. Si bien el municipio realiza un aporte al proyecto en forma de recursos humanos y de infraestructura, todos los servicios que recibió de MuNet en su fase I fueron gratuitos. Esto dificulta el logro de un verdadero compromiso y el verdadero aprovechamiento por parte del municipio del apoyo prestado. En su fase II, MuNet cobrará a los municipios participantes una cantidad simbólica que permita establecer un claro compromiso inicial con el proyecto.**
- **Los Alcaldes y los funcionarios municipales, como cualquier ser humano que tiene ante sí una misión difícil, necesitan incentivos para superarse y asumir retos. Los premios y reconocimientos nacionales e internacionales actúan como motivación terminante para el municipio y MuNet ha recibido varias solicitudes para que establezca algún tipo de reconocimiento regional para aquellos municipios que se van convirtiendo en referencia para los demás. En su fase II, MuNet incorporará reconocimientos anuales tanto nacionales como internacionales.**



- Si bien tanto en la realización de los diagnósticos como en el diseño de la estrategia de e-gobierno municipal se tiene en cuenta al ciudadano, éste no ha estado presente en las actividades de la fase I de MuNet en la medida que le corresponde en función de su importancia. Durante la fase II, MuNet pondrá aún más énfasis en la necesidad de situar al ciudadano en el centro de los planes e iniciativas de Gobierno Electrónico. Este convencimiento, nos ha llevado a incluir en MuNet II un módulo específicamente enfocado en participación ciudadana, que incluye tecnología relacionada con la misma que será transferida a los municipios participantes.
- Aquellos profesionales cercanos al ámbito del Gobierno Electrónico, saben que la exitosa implementación de proyectos en esta área requiere de la adecuada combinación de tres elementos clave: personas, procesos y tecnología. Como muestra este libro, MuNet I ha aprovechado de forma magistral las oportunidades que ofrecen las TIC para realización de trabajo de forma remota, pero ha confirmado también que ninguna tecnología puede sustituir la presencia humana en instancias importantes. Si bien la segunda fase de MuNet, seguirá aprovechando al máximo las TIC para reducir los costos de implementación, incluirá más interacción personal entre los consultores MuNet y los equipos municipales a los que apoyan.
- La agilidad de los gobiernos municipales para tomar decisiones, cuando son comparados con otras instancias de gobierno, es un arma de doble filo para un proyecto como MuNet. Esta agilidad hace que las prioridades del municipio puedan cambiar con más frecuencia de la deseada y que los recursos humanos tengan tan bien un mayor nivel de rotación que el que sería aconsejable para mantener proyectos de mediano plazo en funcionamiento. Estos aspectos han sido un reto constante para MuNet en algunos de los municipios y ha obligado a manejar el calendario de actividades con excesiva flexibilidad. En su fase II, MuNet establecerá un calendario-compromiso con los municipios participantes y aquel municipio que no esté en condiciones de seguir el calendario se autoexcluirá del proyecto.
- Uno de los aspectos más valorados por los municipios que participaron en MuNet I fue la posibilidad de conocer qué estaban haciendo otros municipios y cómo lo estaban haciendo. No es ningún secreto que la oportunidad de tomar referencias de municipios avanzados y extraer lecciones aprendidas es una valiosa herramienta de avance para el Gobierno Electrónico, por ello, MuNet II incorporará de manera formal la creación de una red de trabajo para todos los municipios participantes. Esta red municipal enfocada en Gobierno Electrónico tendrá dos instancias, una nacional y otra internacional, y tendrá un desarrollado sustento virtual.
- Como ya se ha indicado anteriormente, MuNet II se implementará instalando programas MuNet nacionales. Cada país contará con su propio MuNet, en el cual la OEA se unirá a socios locales para la ejecución del mismo. Esta nueva forma de operar de MuNet tiene múltiples objetivos. Por una parte, el alcanzar la mayor cantidad de municipios posibles en el menor lapso de tiempo, ya que la sociedad del conocimiento no espera por nadie y la evolución de la tecnología plantea horizontes de trabajo cambiantes. Por otra parte, el transferir todo el conocimiento y la metodología a socios locales en el país. Relacionado con este aspecto aparece el último de los objetivos de esta nueva perspectiva, que es el garantizar la sostenibilidad de MuNet más allá de la presencia de la OEA y del apoyo de donantes internacionales.
- Por último, MuNet II incorporará a la región del Caribe en su ámbito de actuación donde, si bien la vida municipal no es tan intensa como en América Latina debido al tamaño poblacional y territorial de los países, la misma está tomando relevancia, particularmente en algunos de ellos. El Caribe será, por tanto, parte de las actividades de MuNet II.



# Testimonios de impacto

En el capítulo anterior se señalaron algunos de los impactos básicos que ha tenido el programa MuNet en distintos aspectos de la administración local y su relación con la comunidad; los cuales se basaron fundamentalmente en los relatos de las experiencias de todos aquellos involucrados en el programa, entre ellos los alcaldes, gerentes municipales, funcionarios públicos y ciudadanos. Algunos de ellos se presentan a continuación.

# BOLIVIA, Municipio de El Alto

Testimonio del Alcalde Municipal, Fanor Nava:



*“Sin duda la implementación de las TIC en el Gobierno Municipal de El Alto es un RETO y un DESAFÍO, actualmente el presupuesto con el que cuenta el Municipio es destinado para atender obras (asfaltados, adoquinados de calles y avenidas, embovedados de ríos, equipamiento construcción de aulas y otros) para atender las necesidades de los diferentes distritos de la ciudad de El Alto, el presupuesto que se destina a las tecnologías es muy poco, aun así, el presupuesto destinado es muy bien utilizado.*”

**El equipo MuNet sin duda elaboró un documento interesante en el que se establecen los siguientes planteamientos:**

- *Establecer la presencia activa e interactiva del GMEA en las TIC verificación del portal, así como mejorar la de formar parte activa de la sociedad de información y las demás instancias del Gobierno Central, buscando la transparencia, honestidad y eficiencia.*
- *Mejorar la eficiencia de trabajo a través de la capacitación a servidores públicos con metodología funcional y de fácil asimilación y práctica.*
- *Maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos y sistemas administrativos existentes.*
- *Desarrollar e implementar un sitio de Internet dinámico con acceso a la información pertinente a sus diferentes áreas.*
- *Establecer y disponer puntos de acceso al Cyber-espacio con costos reducidos o costos cero.*

- *Propiciar el uso de sistemas transaccionales en línea impulsando la utilización de las TIC, identificando, estandarizando y mejorando los procesos, trámites o servicios.*
- *Fomentar nuevos medios de participación directa ciudadana consolidando el desarrollo de una democracia participativa.*
- *Establecer canales de contacto interactivo con todas las instancias externas incluyendo al público usuario, eliminando al máximo las barreras entre la información, la toma de decisión y la satisfacción de los requerimientos solicitados.*
- *Desconcentrar las subalcaldías, los trámites del público usuario, contando, sin embargo con un sistema centralizado de información, que permita el control permanente del estado de las bases de datos así como la fiscalización.*

*En este contexto la unidad de sistemas informáticos tiene como tarea establecer líneas de acción para la implementación de las TIC en el Gobierno Municipal.*

*En base a documentación elaborada por el equipo MuNet, y proyectos de la unidad de sistemas informáticos, actualmente nos encontramos en pleno proceso de implementación del uso de las*

*TIC en las diferentes instancias en el Gobierno Municipal de El Alto.*

*Se han hecho algunas pruebas piloto en algunos distritos municipales incorporando las TIC, evidentemente se ha mejorado la gestión municipal mejorando el control de procesos de seguimiento de obras, porcentajes de ejecución física de obra y porcentajes de ejecución financiera.*

## **Nuestros próximos pasos son:**

- *Estamos en pleno proceso de concientizar a los funcionarios públicos con seminarios prácticos y funcionales sobre el manejo y las ventajas del manejo de la Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, para ello nos encontramos en la preparación de eventos de capacitación en el uso y manejo de las herramientas para la participación de los funcionarios de forma obligatoria.*
- *Nos encontramos en pleno proceso de implementación de la infraestructura comunicacional mediante la instalación de FIBRA OPTICA y LTR además de la configuración de los equipos de comunicación, para el apoyo en la gestión municipal y que sirva como soporte de atención a la población en su conjunto, además para realizar un mejor servicio para el acceso a las TIC.*
- *Reestructuración de la página Web del municipio, se está trabajando en la reestructuración de la página Web del GMEA adecuándolos a los cambios que sufrieron la organización interna.*
- *Simplificación y reingeniería de los procesos y trámites vinculados con el usuario, se están implementando gradualmente algunos sistemas de apoyo a la gestión municipal vía Internet.*
- *Apoyo a la educación informatizada y el uso de Internet, a través de la dirección de Educación, el programa ALFABETIZACIÓN EN INFORMÁTICA se viene instalando en Internet en las diferentes unidades educativas de la ciudad de El Alto, con la adquisición de equipos de comunicación vía inalámbrico”.*



# BOLIVIA, Municipio de Trinidad

Testimonio ex-Gerente MuNet, Giovanni Pinto Chavarría:



Giovanni Pinto Chavarría

*“El trabajo en el equipo MuNet ha significado un avance muy importante en lo que significa el cambio de enfoque de un Gobierno Municipal tradicional a un gobierno que aproveche las nuevas tecnologías de información.*

*Es así, que uno de los grandes objetivos que tiene un municipio es llegar a todos los ciudadanos por igual, hoy es posible que todos tengan el mismo acceso a la información, sin embargo el camino no es simple aunque sin duda ya existe y el trabajo de los próximos años es apoyar y dirigir de manera positiva la evolución que procesos como éstos siguen.*

*En un principio, el Gobierno Municipal de Trinidad tenía muchos problemas, los altos índices de pérdida de información, poco personal capacitado en el uso de TIC, recursos mínimos destinados a una modernización de la infraestructura, que se reflejaban en la carencia de una estrategia de Gobierno Electrónico definida para los próximos años.*

*Dentro de las necesidades que actualmente tiene el municipio, como la de digitalizar todo, de conseguir que los servicios, procesos y trámites que requiere el ciudadano sean realizados a través de computadoras (Internet), poseer un gran número*

*de personal que sea especializado y capacitado en el manejo de aplicaciones informáticas, son objetivos que se desea alcanzar en el municipio garantizando de esta manera su eficiencia y transparencia. Estamos en buen camino, ya que para esta gestión 2007 se ha incrementado el equipamiento informático, la conectividad dentro de la institución está desarrollada por lo menos al 80%, está en desarrollo un sitio Web de información municipal.*

*Al mismo tiempo se hace necesario que los servicios, organizaciones e instituciones que constituyen el Gobierno Municipal de Trinidad, tengan comunicación y sean capaces de compartir, mantener actualizadas y disponible la*

*información que se va generando en cada una de ellas.*

*Las experiencias vistas de otros municipios, gracias al Programa MuNet, nos han abierto las expectativas de contar muy pronto con políticas y estrategias en el uso de, TIC para lograr a corto y mediano plazo enmarcarnos en lo que es un Gobierno Electrónico (e-gobierno).*

*Con ese espíritu surge este espacio, orientado a convertirse en un punto de unión entre las experiencias, el trabajo más académico y las necesarias discusiones para unir a todos los actores y ayudar a que cuando definamos algo, todos entendamos lo mismo.*

## **Podemos citar aspectos relevantes que conllevan la orientación a un Gobierno Electrónico:**

### **IMPACTO**

- **Elimina la barrera tiempo y espacio.**
- **Los servicios brindados al ciudadano se convierten en autoservicios.**
- **Elevan potencialmente la calidad de vida de los usuarios.**

### **PREOCUPACIONES**

- **No tener una estrategia específica para lograr que los ciudadanos utilicen las TIC".**

# COLOMBIA, Municipio de Soacha

Testimonio del ex – Alcalde, Jesús Ochoa Sánchez:



Jesús Ochoa Sánchez

“Para el Municipio de Soacha, debido a sus características poblacionales, ha sido un poco dispendiosa la implementación de las Nuevas TIC debido al temor por lo ‘nuevo’ convirtiéndose este factor como el más crítico. No obstante, mediante la aplicación de campañas publicitarias que han profundizado en la necesidad de la aplicación, se ha logrado sensibilizar a un número de personas sobre la importancia que tienen las tecnologías de la información y comunicación TIC en procesos que demandan eficiencia y transparencia. Es por esto que las TIC han permitido a la Administración Municipal de Soacha agilizar y optimizar los procesos a través de los sistemas de información en distintos ámbitos, otra aplicación que se tenía prevista dentro del proyecto MuNet es la intranet que se puso en

marcha, aunque se encuentra en una etapa de socialización para la utilización y buen uso de estas nuevas herramientas tecnológicas. La aplicación de estas tecnologías consolida las estrategias visionales y misionales que se han convertido en uno de los desafíos importantes, eliminando la tramitología y demora en los procesos internos y externos en pro de la comunidad Soachuna.

Asimismo, otro de los desafíos es crear cultura sobre el uso de las nuevas TIC, concientizando a la población de qué son, para qué sirven y cómo se pueden utilizar, en áreas de dignificar, agilizar y optimizar con mayor transparencia todo proceso tanto para funcionarios de la Administración y como ciudadanía en general.



Es una oportunidad para que a través de E-government se pueda poner en marcha nuevamente y con mejoras la página Web, ya que en este momento sólo contamos como único portal Municipal con: [www.semsoacha.gov.co](http://www.semsoacha.gov.co), que aunque no cuenta con todas las especificaciones como las que tiene el nuevo portal de E-muni, nos ha permitido alcanzar muchos de los objetivos planeados a pequeña escala.

De igual manera, dentro de la fase de estrategia de Gobierno Electrónico, en este primer avance podemos ver un portal que no solamente brinda información, sino también la puesta en marcha de procesos de Gobierno G2G, a través de la red telemática de tele educación, aplicada inicialmente al sector educativo, con el fin de brindar organización de la información entre la Secretaría de Educación y las instituciones educativas oficiales del Municipio, la red telemática usa como segmento físico una red de acceso inalámbrica con acceso a la red de redes Internet y un segmento lógico basado en un sistema dinámico de información que a través del portal [www.semsoacha.gov.co](http://www.semsoacha.gov.co) permite la comunicación directa entre todos los entes que conforman la comunidad educativa del municipio.

El caso de estudio se enmarca dentro del proyecto de carácter territorial adelantado por la alcaldía municipal de Soacha Cundinamarca, cuyo objeto consistió en la implementación de un sistema de gestión y tele educación desarrollado con tecnología de la información y comunicación TIC que enlaza 21 establecimientos educativos del municipio. Una parte de su territorio está ubicado en una zona de diversos cordones montañosos. Según la firma contratista buscando cumplir con el objetivo fundamental del proyecto determinó que la tecnología inalámbrica es la más adecuada para la red de acceso dada la topología del municipio, la extensión de la red y el necesario acceso al nodo centralizado de interconexión a Internet. La red educativa actualmente está compuesta por veinte 21 estaciones locales y un servidor interconectados mediante una aplicación de software basada en el almacenamiento dinámico de información.

A través de esta red, se ha podido hacer un seguimiento continuo sin necesidad de desplazamiento, hasta las instituciones a través

de un acceso remoto que permite de una manera rápida y eficiente, solucionar inconvenientes con el proyecto.

Finalmente, dentro de este proyecto se viene reforzando y mejorando cada día el G2G, optimizando de esta manera el servicio ciudadano-gobierno a través del Link atención al ciudadano el cual brinda respuestas oportunas a la comunidad.

Por otra parte el proceso del programa MuNet, nos permitió crear y visualizar el mundo en el cual estamos situados, capacitándonos en Estrategias Municipales en Gobierno Electrónico y comparando experiencias de otros países más desarrollados en este campo, creando una conciencia de cambio, mejorando desde todo punto de vista la imagen de nuestro municipio. El reto no es fácil, pero cuando nos sumergimos en este mundo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, entendemos que los procesos que a diario desarrollan las personas, definitivamente se fundamentan en la comunicación e interacción ágil y oportuna y que sin éstas es imposible avanzar en este mundo globalizado; es de vital importancia comprender que el Gobierno Electrónico no consiste sólo en canales tecnológicos, sino en todos aquellos canales comunicacionales que permiten de una manera sencilla y concreta acceder a una información.

El cambio y su consecuente adaptación no se logran de la noche a la mañana, se cumplen grandes esfuerzos por involucrar poco a poco a toda la Administración y a la ciudadanía en general, por lo mismo se requiere desarrollar estrategias que ayuden a culminar con éxito este objetivo.

Por otra parte la comunidad ha sido la más beneficiada: las infatigables filas, la pérdida de tiempo, la pérdida de valores, entre otros han sido paliados con la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, éstas han permitido mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, que a través de la Internet sin necesidad de desplazarse y desde su casa o cualquier sitio permiten el acceso a distintos servicios proporcionando soluciones eficientes, eficaces y efectivas: Consultas, quejas, reclamos a través del portal Web”.

## Testimonio de Ex — Gerente MuNet, Yenny Haidith González:



Yenny Haidith González

*“El proyecto MuNet ha significado para el Municipio de Soacha la implementación de soluciones basadas en el concepto de Gobierno Electrónico permitiendo generar una visión positiva de la ciudadanía hacia la municipalidad fundamentada en una institución moderna, ágil y transparente. Este ambicioso proyecto se ha enfocado en la modernización del municipio, tanto en la culturización inicial de los funcionarios de la Administración como la de la comunidad*

*en general. Es por eso que desde un comienzo se visionó que Soacha pretendía con éste no solo modernizar la administración municipal, sino mejorar la gestión, la calidad del servicio al cliente y la toma de decisiones gerenciales incorporando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC, como herramientas de desarrollo para el incremento de la productividad de ésta. Asimismo la eficiencia en su relación con otros estamentos del estado, los ciudadanos y la empresa privada, multiplicando el acceso a la información pública, dinamizando la participación ciudadana y facilitando la fiscalización. Es por eso que desde un inicio cuenta con objetivos claros como el uso intensivo de las TIC como herramienta para incrementar la eficiencia y la transparencia posibilitando el acceso de los ciudadanos y el sector empresarial a la gestión y la información con nuevos canales de participación, promoviendo de igual manera el desarrollo de capacidades que permitan el acceso a la sociedad del conocimiento, desarrollo en el sector social del municipio garantizando el acceso a los servicios sociales de calidad, asegurando la inclusión social el ejercicio pleno de la ciudadanía y el modernizar los procesos internos del gobierno que a últimos se verá reflejado en la mejora de la calidad de vida de la población en general”.*



# ECUADOR, Municipio de Azogues

Testimonio del Gerente MuNet, Víctor González:



“Azogues viene participando, con los 22 Municipios beneficiarios del programa MuNet desde inicios de 2005 y cumpliendo con aspectos básicos del acuerdo con la OEA y el apoyo de ACDI y CAF; con el fin de implementar sistemáticamente principios de e-gobierno en la instancia del gobierno de cercanía para el desarrollo de la comunidad azogueña.

El gobierno local de Azogues siempre ha estado empeñado en mostrar a la comunidad diferentes procesos manejados con transparencia, buscando la eficiencia de su gestión. Con el apoyo de las TIC a través del programa MuNet y de las exigencias a nivel nacional de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, se ha logrado estructurar la información de la ciudad y de la municipalidad en su conjunto.

A nivel de los ciudadanos, existe un organismo como la Defensoría del Pueblo que es la que les representa; ellos anualmente están evaluando y la Municipalidad entre 2006 (60%) y 2007 (75%) ha incrementado el porcentaje de su cumplimiento, lo cual incide directamente en las



Víctor González

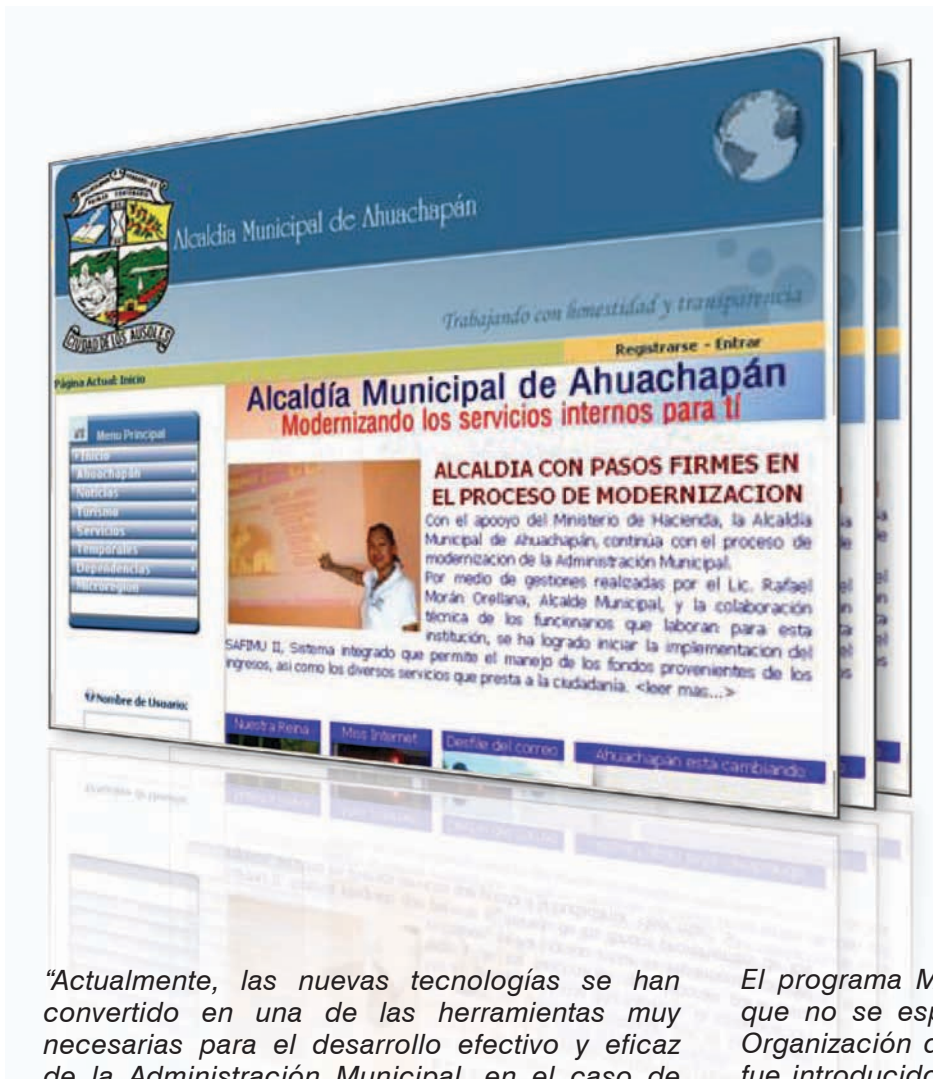
directrices y acciones que se lleva a cabo a nivel institucional. Para el presente año se proyecta un 90% de cumplimiento.

Cada vez es mayor la demanda ciudadana respecto a la información y a la gestión municipal y la institución reafirma su convicción por transparentar sus procesos en las diferentes instancias, materializadas en información pública ciudadana; de esta manera, el cambio sustancial que se ha realizado en los dos últimos años a nivel de gestión, es incorporar a la unidad de relaciones públicas las acciones diarias de la Alcaldía, para que con la ayuda de las TIC la comunidad se encuentre informada y participe a través de su sitio Web, en forma interactiva, puesto que esta herramienta utiliza un sistema de suscripción abierto; como medios alternativos de acceso a la información disponible para los conciudadanos.

Por otro lado, la municipalidad se ha visto obligada a mejorar el acceso a Internet, primero para facilitar la gestión interna municipal, donde se han incrementado del 30% al 40% de acceso a los funcionarios; el tipo de conexión es satelital (banda ancha) y segundo, está listo el estudio de conectividad de la ciudad, especialmente para la conexión de todas las dependencias municipales que se encuentran dispersas a lo largo de Azogues; de esta manera al estar integrados se puede compartir y optimizar recursos sobre todo de información y comunicación permanente.”

# EL SALVADOR, Municipio de Ahuachapán

Testimonio del Alcalde Municipal, Rafael Morán Orellana:



Rafael Morán Orellana

*“Actualmente, las nuevas tecnologías se han convertido en una de las herramientas muy necesarias para el desarrollo efectivo y eficaz de la Administración Municipal, en el caso de Ahuachapán, es un agregado, que permite transmitir a la ciudadanía mayor confianza, al tiempo que se le informa por medio de los medios digitales de los resultados y de las formas de gobernar al municipio y del manejo de los fondos que son percibidos por medio del pago de tasas e impuestos, así como de la asignación presupuestaria.*

*Las tecnologías de Comunicación contribuyen a generar mayor confianza en la ciudadanía, poniendo a disposición de todos los contribuyentes, así como de la población en general, el acceso a la información y procesos, recursos administrativos y la organización, generando una comunicación instantánea con las diferentes autoridades.*

*El programa MuNet, ha sido un valor agregado que no se esperaba, pero con la ayuda de la Organización de los Estados Americanos (OEA), fue introducido en el municipio de Ahuachapán, lo que ha contribuido grandemente a que la transparencia municipal que se pregona en todos los medios de comunicación, esté al alcance de toda la ciudadanía, ante lo cual ha generados múltiples expectativas, ya que mediante el programa se ha generado el Portal Municipal, que es el medio por el cual se ha dado a conocer información, datos del municipio, formas de desarrollo, lo que ayuda a que tengamos una comunicación efectiva con cada uno de los ciudadanos, así como de personas ajenas que desean conocer de nuestro trabajo municipal.*

*Con la puesta en marcha del Portal Municipal de Ahuachapán, se ha abierto una comunicación efectiva, mejorando en gran parte los procesos de*

*evaluación, así como tener a la mano una ventanilla virtual, en donde la administración puede determinar los factores que no están siendo atendidos. Esto contribuye en gran parte a que el funcionario municipal pueda desempeñarse con cordura y ética al momento de desenvolverse en sus funciones.*

*El uso de las nuevas tecnologías mejora los procesos administrativos, crea un ambiente de confianza y genera mejores expectativas para el municipio, ya que en el caso de Ahuachapán, hemos transmitido confianza a los cooperadores*

*nacionales e internacionales, pues por medio del Portal Municipal pueden enterarse de los diferentes proyectos, fases de la administración y procesos que contribuyan al desarrollo de la población.*

*Una de las metas planteadas es la prestación de servicios municipales en línea, lo que daría un mayor realce a nuestra administración, mejorando los factores comunitarios e incrementar los recursos municipales por medio de la recaudación y control efectivo de los contribuyentes.”*

## **Testimonio del Gerente MuNet, Miguel Ángel Rodríguez:**

*“Actualmente la Municipalidad de Ahuachapán, con el fin de mejorar la comunicación a nivel local, ha incursionado en la implementación de las nuevas tecnologías, para mejorar la prestación de servicios y crear un ambiente de transparencia en el manejo de los fondos municipales. Todo esto nos lleva a hacer uso del e-Gobierno, por medio del cual se puede llegar a toda la población de una forma masiva, sin incrementar los recursos humanos, y con una muy pequeña inversión económica la población puede estar al tanto de los desarrollos del municipio, así como tener una comunicación cercana con las diferentes autoridades.*

*Con la participación en el programa MuNet, me siento afortunado con haber tenido la oportunidad de interactuar con personas con un alto grado de conocimientos, así como de los logros que se han obtenido a nivel institucional, ya que hemos desarrollado en gran parte nuestra capacidad para*

*la prestación de servicios, la modernización de nuestra plataforma tiene bases sólidas, ya que al recibir este tipo de conocimientos ha abierto una nueva visión de hacia donde vamos y que servicios se pueden y se tienen que mejorar, contando con una plataforma digital en donde se puede ofrecer una ventana virtual hacia la ciudadanía.*

*El programa MuNet nos ha proporcionado una gama de conocimientos, técnicas, metodologías, con el fin de poder implementar el e-Gobierno en nuestro municipio, lo que ha motivado a las autoridades municipales a ejecutar programas orientados al entorno del Portal Municipal. Este tipo de aprendizajes es el medio necesario para poder dar el salto al uso de las TIC, en cualquier parte del mundo y en especial en nuestro país, que recientemente ha creado los niveles para la participación ciudadana, gubernamental y empresarial con el e-Gobierno”.*

## **Testimonio de una ciudadana de Ahuachapán, Jeamilet Margarita Menéndez Caishpal:**

*“La comunicación que se ha abierto entre funcionarios y población, así como la participación ciudadana en los diversos proyectos, programas que la administración municipal está creando. Asimismo la participación ciudadana por medio de la consulta, el informe oportuno de los diversos proyectos.*

*Ahora se tiene una oficina virtual para poder hacer*

*las consultas, efectuar las recomendaciones necesarias y de ser posible demandar con las diferentes autoridades los abusos por parte de los empleados. Además de todo ésto, podemos conocer información importante del municipio, así como de la organización de la alcaldía municipal, lo utilizamos también como medio de consulta para las empresas, y de la población en general”.*



# EL SALVADOR, Municipio de Izalco

Testimonio del Alcalde Municipal, Carlos Portillo:



Carlos Portillo

*Para los ciudadanos es de gran ayuda poder informarse por medio de la Web ya que les ahorra tiempo y dinero, evitando llegar hasta nuestra institución y pudiendo consultar o conocer nuestra gestión municipal desde su casa o desde cualquier lugar por medio de nuestro Portal.*

*De igual forma las TIC han contribuido en gran parte a la modernización de nuestra institución por medio de Tecnologías que agilizan los procesos y nos llevan a la eficacia y transparencia en nuestra gestión municipal.*

*Como siguiente paso tenemos la continuidad del uso de las TIC por medio de la venta de nuestros servicios en línea, ya no solo informativo logrando con esto facilitar aun más el servicio a nuestros usuarios y ahorrando mucho más para ellos, logrando así un mejor desarrollo local”.*

*“El programa MuNet a impactado de forma maravillosa ya que hemos logrado la Modernización por medio de las TIC para convertirnos en un municipio más eficiente y transparente a través del desarrollo y puesta en marcha del portal Web, optimizando de esta manera la imagen del municipio y la transparencia del gobierno local.*

*Brindar servicios de información a la ciudadanía de forma rápida y confiable a través del acceso en línea de trámites y consultas de servicios municipales, es uno de nuestros objetivos principales logrando con ésto una gestión municipal eficiente y transparente como principal objetivo en nuestra municipalidad.*

## Testimonio del Gerente MuNet, Carlos Roberto Guardado:

*“El proyecto MuNet ha sido una experiencia muy novedosa ya que tuvimos la dicha de haber recibido un curso vía Internet el que conoceremos como e-gobierno (Gobierno Electrónico). En él logramos conocer muchas cosas sobre lo que sería la tecnología y por que no decirlo, muchas cosas que tenemos en nuestro municipio que las desconocíamos.*

*De igual forma se viven experiencias de compartir junto a otros participantes de diferentes países, hablando un mismo idioma o una misma temática llamada e-gobierno. Esto mismo nos lleva a poder hacer amigos en diferentes países desde una computadora, en mi lugar de trabajo o en mi casa.*

*Por otra parte es muy importante mencionar que dentro del curso se aprende algo muy importante como lo es la transparencia tomando esto como base para el Gobierno Electrónico la búsqueda de la transparencia durante la administración del gobierno, utilizando la tecnología como herramienta que facilita todo el objetivo de la misma.*

*Viví una experiencia que me gustó mucho, que consistió en conocer muchas cosas de mi Municipio que en ningún momento pensé tenerlas dentro de él, de igual forma poder aprender a trabajar en equipo vía Internet con mis demás compañeros y sobre todo plasmar que es lo quiero lograr con mi estrategia para poder mejorar la Administración del gobierno de mi municipalidad.*

## Testimonio de un miembro del equipo MuNet:

*“Los principales desafíos que se encontraron con e-gobierno fue la actualización o evolución hacia la tecnología, para nosotros fue un desafío grande aprender a utilizar todos los recursos tecnológicos para poder evolucionar hacia la modernización de nuestra municipalidad.*

*De igual forma fue un desafío poder organizar nuestro tiempo ya que los movimientos en una Alcaldía son muy grandes y poder organizarnos para dar seguimiento a nuestro e-gobierno municipal fue un reto el cual fue superado en nuestra participación del proyecto.*

*Con referente a las oportunidades que obtuvimos como equipo MuNet se destaca la oportunidad que conocer un método tecnológico para poder llegar a concretar una mejor eficiencia y transparencia en la gestión Municipal.*

## El testimonio de un ciudadano/a:

*“El portal de Izalco destaca muchas cosas importantes ya que se enfoca en informar de primera mano sobre la gestión municipal que está desarrollando logrando con esto buscar una mejor eficiencia y transparencia en la gestión municipal. De igual forma la comunicación municipalidad comunidad*

*El curso e-gobierno es uno de los mejores que he recibido y sobre todo una experiencia de mucho aprendizaje el cual estoy poniendo en práctica para poder cumplir mis objetivos y metas, lo mejor de este curso no es solo para personas que conozcan la informática, sino para todo aquel que quiera aprender a realizar una plantación o una estrategia para poder inducir mis servicios o trabajo a la vía Electrónica.*

*Gracias a todo lo anteriormente mencionado, en mi municipio he logrado mejorar en la parte tecnológica y cuento con una intranet de 30 puntos, servicio de Internet, un servidor DHCP, de Archivo y de Impresión, el cual me sirve para poder monitorear toda la Intranet, de igual forma nos encontramos actualmente alojando nuestro portal Web realizado con la ayuda de la OEA quienes constantemente nos han ayudado y monitoreado.”*

*Para nosotros fue una experiencia nueva ya que gracias al programa MuNet, logramos conocer qué son las TIC y su aplicación, de igual forma la experiencia de poder modernizarnos e interactuar con los equipos tecnológicos y sobre todo el uso de información de la Web ha sido para nuestro equipo algo inolvidable y de gran aprendizaje en nuestra vida cotidiana.*

*La información obtenida en el portal de las Américas ha sido muy importante para el desarrollo de los procesos de modernización enfocado el e-gobierno municipal, ya que fue nuestra guía para conocer de primera mano qué es el Gobierno Electrónico para poder dar nuestros primeros pasos y poner en práctica todo lo aprendido dentro del portal”.*

*mejora ya que podemos tener mas acceso a todo lo que sucede dentro de la gestión municipal y sobre todo nos lleva aun trabajo en equipo uniendo dos elementos esenciales para lograr buscar el desarrollo local de la municipalidad como lo es la gestión municipal y la comunidad”.*



# GUATEMALA, Municipio de Patzún

Testimonio del Alcalde Municipal, Guadalupe Cojtí Xulú:



Guadalupe Cojtí Xulú

*“Para nuestro municipio es muy importante potenciar las nuevas tecnologías para su desarrollo, pues a través de ellas se puede acceder a mucha información internacional, nacional y también local.*

*Las nuevas tecnologías han tenido un gran impacto en el aumento de la confianza de la población en las autoridades, existe una mayor credibilidad en las instituciones del Estado y las organizaciones de desarrollo como las ONG.*

*Por otro lado, las TIC han permitido una mayor organización de los sistemas de trabajo internos, de manera que toda la información puede quedar registrada y sistematizada, y de esa manera tener un mayor control de las gestiones que realiza la población y un mayor control de los ingresos de la municipalidad en concepto de tasas municipales. Esto lo podemos ver en el programa SIAF*

*(sistema integrado de administración financiera) que tenemos implementado desde hace 2 años y que nos permite coordinar los departamentos de agua, registro civil, secretaría y tesorería.*

*Los próximos pasos serían la digitalización de las cédulas de vecindad para tener un solo documento más reducido y que contenga toda la información del vecino de forma digital. Tenemos un gran reto que es dotar de computadoras y servicio de Internet a los distintos sectores del municipio y a las comunidades rurales, de manera que un vecino desde una aldea a través de un centro municipal de información pueda acceder al portal de la municipalidad y ahí ver los requisitos para hacer cualquier trámite y de esa manera ahorrar tiempo de desplazamiento para venir al pueblo y solo venir cuando ya tenga toda la papelería completa para solicitar un trámite o un servicio municipal”.*

## Testimonio del secretario Municipal de Patzún, Elmer Neftalí Ordóñez:



Elmer Neftalí Ordóñez

*“El cursillo para el uso de TIC me sirvió mucho. Tenía la idea que para poder avanzar en estos temas había que tener computadoras y demás y que al tener pocos recursos no se podría avanzar, pero no es así.*

*Ahora estamos equipados con algunas computadoras viejitas y otras más modernas, poco a poco con apoyo del gobierno se han recibido algunas computadoras y con poca inversión municipal se han conseguido comprar otros equipos y así poco a poco actualizar las oficinas.*

*En cuanto a programas, ahora ya hay Internet en siete computadoras de la municipalidad para trabajar. También se trabaja con un programa gubernamental de compras y cotizaciones para compra de materiales, productos, etc. que se llama GUATECOMPRAS. Funciona muy bien y permite agilizar los trámites y además sacar a concurso las compras de materiales o servicios para el municipio.*

*Por otro lado esto está favoreciendo que se use menos papel y suponga un ahorro. En cuanto al municipio, la población en su mayoría no tiene acceso a Internet y lo ve como algo lejano, pero con el tiempo los jóvenes se van familiarizando con esta herramienta y a medio plazo será de mucha utilidad.*

*También a mediano plazo se podría extender este servicio hacia las comunidades creando las cabinas municipales que serían puntos de acceso a Internet en las aldeas donde llegarían los vecinos para hacer consultas, buscar información y poder acceder a los servicios municipales a través de Internet”.*

## Testimonio del registrador civil de Patzún, José María Xajpot Chicol:



José María Xajpot Chicol

*“Yo estuve en el curso de MuNet y me sirvió, pero necesitaría actualización para tener la herramienta más al día. Los desafíos y oportunidades son que las personas puedan traer sus certificados a la oficina de Registro Civil lo más rápido posible,*

*pues podrían sacarlos desde sus casas, también que cada persona pudiera tener una computadora en su casa y así desde ahí poder tener acceso a los servicios de la municipalidad y a los documentos de solicitudes. En un futuro sí es posible que esto se dé, pero la población tiene que empezar a ver las posibilidades que ofrece el tener una computadora.*

*Con el programa MuNet aprendí a desarrollar un proyecto, a tener un mayor acercamiento con mis compañeros de la municipalidad y así poder contar con el apoyo de unos y otros. Actualmente tenemos en el Registro Civil el programa de SIAF (sistema integrado de administración financiera) que nos permite estar conectados con tesorería, secretaría, departamento de agua y así tener toda la información centralizada. Toda la información de solicitudes de registros, certificaciones, etc. aparece consolidada y centralizada”.*

## Testimonio de la secretaria de finanzas de Patzún, Beatríz Teleguario:



Beatríz Teleguario

*“La municipalidad ha cambiado en los últimos cuatro años, se ha apostado mucho por la innovación, se ha instalado Internet y se ha invertido algo en equipos. Todo esto tiene muchas ventajas para el trabajo que uno realiza, sobre todo en algunos departamentos de la municipalidad. Por ejemplo, en el mío, en finanzas, se ha instalado un programa que se llama SIAF Muni que permite tener registrados todos los cobros, pagos, gastos, cheques, etc. de manera que queda todo integrado.*

*En el municipio cada vez más la gente conoce Internet y se va familiarizando con ello, por lo que en un futuro un mayor número de personas lo estarán utilizando. Es importante que las personas puedan disponer de programas de acceso a la información fáciles de manejar”.*

## Testimonio del ciudadano Manuel Turcios (18 años):

*“El tener un portal de Internet con la información municipal ayudaría bastante porque algunas veces algunas personas tienen vergüenza de venir a la municipalidad a preguntar y así se podrían informar bastante. La población tiene vergüenza o consideran que en las instituciones públicas no se les trata bien, por lo que si tuvieran acceso*

*a la información por Internet sería muy favorable. Por otro lado eso daría una mejor imagen de la municipalidad y la gente vendría preparada con todos sus documentos para hacer los trámites, evitarían tiempo de espera para cualquier trámite. También esto mejoraría la comunicación de los vecinos con la municipalidad”.*

## Testimonio del ciudadano de Patzún, Alberto Xulú:



Alberto Xulú

*“Es muy importante que la municipalidad tenga todos los servicios en Internet. Por las administraciones anteriores la gente ha perdido la confianza con la municipalidad, ésta no tiene buena imagen ante la población y por ese lado es más fácil que la persona tenga toda la información en Internet y así saber exactamente lo que necesita cuando viene a la municipalidad.*

*Esto mejoraría la comunicación con la municipalidad definitivamente. Al paso que vamos en unos años la gente de las aldeas tendrá computadoras. Ahora, este servicio de información de la municipalidad solo lo usa la gente que tiene Internet, pero en las aldeas mucha gente*



va teniendo computadora y sabe la necesidad de acceder a Internet. Muchos jóvenes estudiantes de las comunidades bajan a Patzún para ir a un centro de computación y ahí buscar información y si los jóvenes vienen aquí, en cuanto tengan

acceso desde sus comunidades lo harían desde allí. Esta tecnología llegará tarde o temprano a las comunidades y entonces las personas tendrán acceso a mucha información sin tener que desplazarse a la cabecera municipal”.

## Testimonio del Coordinador Equipo MuNet de Patzún, Jorge López-Bachiller:



Jorge López-Bachiller

“El otro día por la tarde, al salir de la Municipalidad, fui a la Asociación Renacimiento, la ONG en la que estuve trabajando durante seis años, en Patzún.

Allí estuve hablando con el profesor Abraham, quien se encarga del programa de educación y en concreto del MEI (Modelo de Educación Inicial), programa que forma a las ‘madres guías’. Estas madres guías se ocupan de enseñar a otras mamás con niños recién nacidos hasta los 5 años y a madres embarazadas, en cómo aplicar distintas técnicas de estimulación temprana: cómo cuidar la panza de la mamá embarazada; estimular al bebé en el vientre materno; estimularlo cuando nace; criar a los niños pequeños, etc.

El grupo lo conforman unas 35 mamás, todas ellas mujeres socias de Renacimiento que durante su período de relación con Renacimiento han recibido distintas capacitaciones. Aparte de los temas propios de estimulación temprana, también se les brindó la posibilidad de hacer otros cursos como corte y confección, alimentación apropiada, salud infantil y salud reproductiva, pues son los que siempre se les había dado. Pero Abraham pensó que había que hacer algo distinto que se saliera de ‘lo de siempre’ e intentar que pudieran recibir un curso de computación, y así se hizo.

Cuando se planteó esta idea en Renacimiento, algunas personas dijeron que quizás a ellas no les gustaría, pues muchas de ellas solo tienen estudios de primaria y algunas ni eso, que quizás se les dificultaría y que no entenderían nada, pero que había que arriesgarse e intentarlo.

Se formaron los grupos de ‘alumnas’ y comenzaron las clases. El curso lo está dando Delmy, una señorita que está haciendo su práctica de ‘perito en computación’, con la idea de que el grupo reciba 6 sesiones, cada una de 2 horas. Los temas que se están dando son manejo del ratón, programas de Office, crear documentos, guardarlos, y si es posible, cómo navegar en Internet para buscar información, ver los avances de su novela favorita o ver la minuta de la última reunión del Consejo Municipal de Desarrollo en el portal de la Municipalidad.

Para todo esto, se ha dispuesto del aula de computación que tiene Renacimiento, que cuenta con 25 computadoras portátiles IBM que donó Coca-Cola España el año pasado. Esta aula se usa para dar clase de computación a los alumnos del colegio Renacimiento todas las mañanas, pero por las tardes estaba desocupado”.





*“El resultado fue iimpactante!, verdaderamente una sorpresa para ellas y para todos nosotros. Las señoras están emocionadas. Primero les dificultó mucho agarrar el ratón, moverlo, hacer ‘click’, luego ver los menús, las opciones, pero poco a poco van sintiéndose cómodas. Se van dando cuenta que tienen capacidad y que sí pueden hacer ese trabajo, que además les sirve para escribir una carta, hacer un documento, o quizás hasta un proyecto y presentarlo a alguna institución internacional.*

*El perfil es muy variado. Doña Marta, ama de casa que fue miembro de la Junta Directiva de Renacimiento; Doña Magdalena Coyote que es Alcaldesa Auxiliar del Cantón Poniente; Doña Clara que también fue miembro de la Junta Directiva; amas de casa; vecinas de Patzún; incluso Doña Vicenta con su bebe ‘a tuto’ pues no lo ha podido dejar en la casa. Muchas de ellas participando en otras instancias políticas del municipio como el Consejo Comunitario de Desarrollo. Es decir, son líderes y tienen un peso específico en la Asociación, por lo que ésta capacitación la va a empoderar aún más.*

*Como el número de computadoras es reducido y ellas son muchas, si las clases comienzan a las 3 de la tarde, desde las tres menos cuarto están llegando para coger lugar y así tener computadora propia y trabajar más cómodas, cosa que nunca han hecho cuando se trataba de otro tipo de capacitación.*

*¿Qué he podido comprobar con ésto? que si en la municipalidad tenemos un Centro Comunitario Digital (Telecentro) en el que capacitar en el uso de las TIC a los miembros del Consejo Comunitario de Desarrollo, Consejo Municipal de Desarrollo, los Alcaldes Auxiliares, los empleados de las instituciones del sector público de Patzún (salud, educación, juez de paz, etc.), maestros, policías, etc... el resultado e impacto en el desarrollo de la población va a ser muy alto. Por ello considero importante seguir apostando por este proyecto del Centro Comunitario Digital que considero vendría a reforzar nuestra estrategia de Gobierno Electrónico en el municipio de Patzún”.*





# NICARAGUA, Municipio de León

Testimonio del Gerente MuNet, Hugo René Cabrera:



*“Para funcionarios de la Alcaldía y autoridades del municipio de León, las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC tiene una gran importancia ya que nos ha ayudado a poner en práctica el desarrollo de las tecnologías, porque León siendo un municipio donde no se han explotado las herramientas de la tecnología y el segundo en importancia de Nicaragua, a contribuido de manera sustancial a la interacción de manera directa con la población.*

*El programa MuNet vino a dar un gran impacto en el proceso de modernización local, debido a que la municipalidad de León puso a disposición de la población el trabajo que desarrollamos con nuestros programas y planes, por lo cual demostramos la transparencia, eficiencia y confianza para la población leonesa y de los municipios del departamento de León.*

*De tal manera se pone a disposición del público, el trabajo que los trabajadores y funcionarios realizamos.*



Hugo René Cabrera

*Las Tecnologías de la Información y la Comunicación han contribuido a ponernos en contacto con los ciudadanos que tienen las posibilidades de hacer su uso y han entrado en comunicación con los funcionarios de la municipalidad exponiendo sus sugerencias, demandas e inquietudes. Al mismo tiempo que sirven para que la ciudadanía se entere de las acciones que hace el gobierno local.*

*En los próximos días daremos un paso muy importante para continuar desarrollando las TIC, como es implementar el módulo MuniCompra, ya que nos ayudaría a mejorar la relación entre los proveedores y la municipalidad. Este sistema nos ayudará a generar mayor confianza, eficacia y transparencia en el desarrollo del trabajo a través de la herramienta que e-gobierno nos ha facilitado a través de los Organismos de Estados Americanos (OEA), Corporación Financiera Internacional (CAF) y Agencia Canadiense para el Desarrollo ACDI y el Hermanamiento Utrecht – León.*

*Con el e-gobierno hemos tenido la oportunidad de mejorar la comunicación entre la población y nuestros funcionarios en relación a quejas, sugerencias, de ello nos da la oportunidad de mejorar de una manera satisfactoria la relación con la población leonesa”.*

## Experiencias del equipo MuNet, Municipio de León:

“Nuestro equipo tomó el reto de poner en línea la herramienta e-Muni en octubre del año 2006, desde ahí nos reunimos en varias ocasiones hasta elegir un equipo que pudiera cumplir con el reto planteado. Los miembros del equipo MuNet han venido variando de acuerdo a las necesidades requeridas para la implementación de los módulos de los cuales dispone la herramienta e-Muni, desde ese entonces iniciamos los contactos con nuestra contraparte de la OEA, IFC, CDIS. Este proceso se inició también gracias al apoyo del Hermanamiento Utrecht quien nos financió la compra de los equipos necesarios para la implementación como fue la compra de un servidor para la implementación del Módulo MuniPortal, también nos financiaron la reserva del dominio y el mantenimiento del servicio de Internet para mantener el sitio activo.

Durante los meses de noviembre, diciembre 2006, enero y febrero 07 nuestro equipo decidió dar prioridad a la implementación del programa MuNet, ya que de los 22 ó 25 municipios de Latinoamérica involucrados en este programa solamente el Municipio de Puan en Argentina era el único que había dado inicio con la implementación del primer módulo de la herramienta e-Muni, esa información para nosotros fue de mucha preocupación, porque nos dijimos: Bueno no podemos quedarnos atrás, desde ahí nos dispusimos a preparar todas las condiciones necesarias para su efectivo funcionamiento y cuando logramos hacer el lanzamiento del módulo MuniPortal en febrero del año 2007 nos sentimos satisfechos de haber logrado dar el primer paso en el proceso de mejorar cualitativa y cuantitativamente los servicios e información ofrecidos, aumentar la efectividad de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos a través del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC).

Nuestro esfuerzo como equipo ha sido de mucha dedicación, amor, y sobre todo confianza, ya que desde que asumimos la responsabilidad al

frente de MuNet Municipal fuimos conociendo más a fondo la importancia que tenía y nos fuimos enamorando sobre todo este programa, el cual nos retó a asumir este gran compromiso debido que el principal objetivo era que cada una de las municipalidades pudiéramos demostrar ante la población la eficiencia, eficacia y transparencia y ahí coincidimos con el compromiso de campaña de nuestro Alcalde el Lic. Transito Genaro Téllez quien nos ha apoyado de manera incondicional desde el inicio de la implementación, nos enseñó a ver las cosas con una visión muy amplia tomando en cuenta la Visión Llena de valores de nuestro Gobierno Municipal que es: Elevar la calidad de vida de la Sociedad Leonesa mediante la promoción y gestión del desarrollo local integrado con confianza, excelencia, eficiencia, transparencia y eficacia. Por ello nos sentimos satisfechos y orgullosos de ser uno de los municipios Eficientes y Transparentes, ejemplo es: en el año 2006 la municipalidad ganó el segundo lugar en evaluación, gestión en transparencias presupuestaria municipal, segundo lugar en la segunda edición del sistema de reconocimiento al desempeño municipal y primer lugar categoría pochote por la contribución a la conservación y decidido esfuerzo a favor del medio ambiente en Nicaragua.

Desde el inicio de la implementación tuvimos algunas dificultades pero hemos logrado superarlas y el trabajo en equipo ha sido nuestro éxito, y desde entonces hemos tratado de mantener mayor contacto y coordinación con nuestra contraparte MuNet en Washington, desde ese entonces este reto lo convertimos en otro gran reto porque apenas habíamos dado un primer paso por lo cual debíamos continuar el camino sin parar.

En octubre de 2007 iniciamos el proceso de poder implementar el módulo de MuniCompra, este proceso lo iniciamos dado a la satisfacción que nuestro Alcalde nos comunicó dado al encuentro que sostuvieron en Perú con el compañero Javier

*Sáenz Coré donde tuvo la oportunidad de conocer a nuestro Alcalde y le comunicó la satisfacción por el trabajo que está realizando nuestro equipo. A partir de ahí, hemos logrado sostener una relación intermunicipal con el Municipio de Masaya lo cual también son parte de este programa en donde sostuvimos un encuentro para compartir nuestras experiencias debido a que ellos no han implementado MuniPortal y seguiremos contribuyendo a su desarrollo.*

*Seguramente cuando lean estas líneas, ya habremos avanzado en el segundo Módulo como es MuniCompra, esfuerzo que nos llena de satisfacción, por trabajar fuerte y dedicados para lograr cumplir con los objetivos y metas del programa.*

*El Equipo está integrado por Compañero (as), Hugo René Cabrera, Tomasa Mendoza, Nieves Díaz, Catalina Munguía, Salomón Manzanares y Helder Tercero.”.*

## Experiencia de un ciudadano del Municipio de León: \_\_\_\_\_

*“Como usuario del Internet, me ha sido de mucha alegría que la Municipalidad de León haya puesto en línea un sitio Web donde la población pueda conocer de manera directa el quehacer de la Alcaldía, en donde podemos encontrar información necesaria como los planes de inversión, rendiciones de cuentas, información, información sobre los pagos de impuestos de bienes inmuebles u otros*

*servicios sin necesidad de ir al edificio y buscar a X funcionario o funcionaria. Este esfuerzo ha mejorado la relación entre los usuarios y la municipalidad, de manera general lo veo como una forma muy positiva ya que ha fomentado la transparencia en la administración del gobierno local y a la vez ha permitido una participación de manera directa con la misma”.*



# NICARAGUA, Municipio de Masaya

Testimonio del Alcalde Municipal, Orlando Noguera:



Orlando Noguera

*“A inicios de este gobierno municipal (año 2005) fui contactado por funcionarios de la OEA invitándome a participar en una reunión en Caracas, Venezuela para presentar el proyecto sobre municipios eficientes y transparentes (MuNet), yo no dudé en asistir tomando en consideración el concepto del proyecto mismo la eficiencia y la transparencia, dos conceptos que utilicé en campaña electoral, ya que las municipalidades tienen que trabajar de una manera eficiente, de una manera transparente, porque lo que estamos administrando son recursos y patrimonios públicos de los ciudadanos de nuestro municipio.*

*Para mí fue una sorpresa muy agradable conocer de las experiencias de otras municipalidades que habían venido avanzando en la utilización de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones,*

*conocer cómo poder brindar un servicio de mejor calidad a los ciudadanos y poder también realizar los procesos de trabajo con mayor transparencia.*

*A mi regreso contacté al representante de la OEA que nos fue asignado para atendernos en el Proyecto MuNet, solicitando un cupo mayor del que inicialmente se nos había ofrecido para capacitar a un mayor número de funcionarios en el Proyecto MuNet; y es así como se conforma el equipo de funcionarios que recibe el curso. Podemos decir que a pesar de que hemos tenido algunas limitaciones en continuar a como hubiésemos querido, es decir con la dinámica que creemos que exige este proyecto de MuNet cumpliremos con todas las metas que nos propusimos cuando elaboramos la Estrategia de Gobierno Electrónico.*

Nosotros también hemos tenido el compromiso de modernizar la alcaldía de Masaya, no solo mejorando las capacidades tecnológicas con equipos de cómputos sino también con capacitaciones a los funcionarios y técnicos que laboran en la municipalidad para lógicamente hacer un mejor uso de la TIC, y así a través de ellas poder rediseñar y simplificar los procesos que se realizan con el objetivo no solo de proporcionar un mejor servicio al ciudadano sino también apoyar las funciones internas de tal forma que la información sea fluida y sirva para la toma de decisiones.

Es así que hemos avanzado en algunos aspectos como por ejemplo que todos los Directores y Jefes del área, que representarían la primera y segunda línea tengan su equipamiento tecnológico, además hemos logrado mejorar la comunicación interna a través del correo entre las distintas direcciones y dependencias, también hemos fortalecido las comunicaciones hacia el exterior, proveyendo de acceso a Internet en todos los edificios de la municipalidad ya que hoy en día es una necesidad.

También desarrollamos el Programa de Simplificación de Trámites que tiene como objetivo hacer uso de las TIC para transparentar el proceso de dos trámites como son la Licencia Comercial y el Permiso de Construcción; hemos logrado también fortalecer el manejo de varios sistemas por parte de los funcionarios como es el Sistema de Catastro, el Sistema de Recaudaciones, el Sistema de Contabilidad y Presupuesto, ahora el control y manejo de las transferencias con el Ministerio de Hacienda del Gobierno Central se hace a través del Transmuni que no es más que una aplicación Web. Algo que también es muy importante destacar, es como el uso de estas tecnologías nos ha permitido dinamizar la cooperación externa, hoy en día la Dirección de Planificación de Proyectos que atiende esta área ha logrado mejores resultados que los habíamos obtenido anteriormente; por esta razón yo creo que es importante continuar con el proyecto MuNet que nos permita fortalecer los procesos, que nos permita fortalecer el sistema de comunicaciones, también que nos permita mayor transparencia en nuestras gestiones, mediante la publicación en nuestro portal Web de toda la información que nosotros

consideramos que debe ser del conocimiento de los ciudadanos de Masaya y de cualquier otro ciudadano que quiera obtener acceso a nuestra información.

Otro aspecto es brindarles oportunidades a los niños, a las niñas, a los jóvenes y adultos de esta municipalidad en hacer uso de las TIC; con el funcionamiento de la Sala Infantil Tecnológica donde centenas de niñas y niños hacen uso de esta tecnología no solo para aprender el manejo de un equipo de computación sino también acceder a la información y poder hacer trabajos de investigación que en sus escuelas, en sus colegios, en sus institutos les son solicitados. También para los jóvenes y adultos; y para los ciudadanos de todas las edades los Telecentros Nexus Joven que han permitido que una gran cantidad de ciudadanos y ciudadanas de Masaya puedan tener oportunidades de hacer uso y aprendizaje de estas TIC, y algo muy importante de destacar es como hemos abierto oportunidades a personas con discapacidad a que conozcan el mundo de las TIC; próximamente tendremos una graduación de estudiantes sordos-mudos que han logrado su alfabetización tecnológica, también a discapacitados de guerra, a discapacitados del municipio que han sido becados por nuestra institución para tener esta oportunidad de aprendizaje. Debido al éxito tenido también inauguraremos la sala infantil tecnológica en el barrio heroico e indígena de Monimbo y el Telecentro Nexus Joven de Monimbo. Esto es muy importante para que la ciudadanía pueda tener más acceso y mayor oportunidades, y lógicamente este aprendizaje les abre nuevas oportunidades laborales y oportunidades de poder desarrollarse de una mejor manera.

Tenemos un proyecto de los micro y pequeños empresarios artesanales para el desarrollo económico local que nos ha permitido y facilitado la comunicación y la coordinación con el concejo de dirección; este proyecto que abarca no sólo el municipio de Masaya sino los otros ocho municipios del departamento y que pretende potenciar y fortalecer las capacidades de nuestros micros y pequeños empresarios artesanales teniendo como objetivos mejorar su productividad, lograr financiamiento, mejorar su cadena productiva, encontrar nuevos mercados



mediante el uso de estas tecnologías, que estamos seguros que acercan y facilitan a estos micro y pequeños empresarios para así poder abrir nuevos mercados, poder establecer mejores relaciones con el exterior, también poder lograr mejorar sus productos para que sean competitivos en el mercado nacional e internacional.

Nosotros consideramos que la tecnología es sinónimo de eficiencia y transparencia, razón por la cual se pretende en un futuro Automatizar todos

los procesos que se realizan en la municipalidad iniciando por aquellos que vendrán a mejorar la atención a los ciudadanos tales como:

- Automatizar el registro civil de los ciudadanos
- Sistema de transporte municipal
- Sistema de propiedades en los cementerios
- Sistema de seguimiento y evaluación de las gestiones”

## Testimonio de la Directora Desarrollo Local, Comunitario y Comunicaciones; Martha Laguna:

“Las TIC son una herramienta de gran importancia para mejorar las relaciones gobierno-ciudadano ya que contribuyen a que la relación del gobierno con los diferentes actores locales (empresas, ciudadanos, entidades de gobierno, etc.) sea más efectiva, y ayuda a que los procesos sean más eficientes y transparentes, y la disminución de barreras burocráticas.

Por ejemplo el portal municipal para nosotros ha sido todo un éxito, ya que a través de él hemos mejorado la comunicación con nuestros ciudadanos, recibimos

email con asuntos que van desde agradecimientos por todas las obras que realizamos hasta quejas y sugerencias de cómo mejorar el cobro de ciertos impuestos.

Nuestro objetivo es tener a corto plazo toda la información que demanda la población publicada en nuestro sitio Web, como por ejemplo el presupuesto de ingresos y egresos, el plan de inversión anual, las sesiones de concejo municipal, resoluciones y bandos que apruebe el concejo”.

## Testimonio de la Directora de Proyecto MuNet, Rosa García:

“Desde que se nos informó que participaríamos en el Programa MuNet, nosotros iniciamos un proceso de aprendizaje que permitió a trece directores ser capacitados en las TIC. Como experiencia tenemos que varios de estos funcionarios nunca habían hecho uso siquiera de una computadora, sin embargo hoy en día podemos asegurar que están utilizando y se están comunicando haciendo uso de las TICs; además de estar solicitando que implementemos proyectos de TIC que vengan a facilitar las tareas que realizan tal es el caso del Sistema de Registro Civil de las Personas proyecto que llevaremos a cabo este año.

Sabemos que hay mucha información que no tenemos publicada en la página Web y que nosotros como un área de planificación de proyectos queremos que los ciudadanos del municipio de Masaya conozcan

la programación de las inversiones anuales y que conozcan los proyectos que se ejecutarán en sus vecindarios, es por eso que iniciamos el proceso de coordinación con la Dirección de Informática a cargo del Ing. Denis Álvarez para que la información a publicar sea entendible para los ciudadanos de cualquier nivel académico y de esa forma puedan hacernos llegar sus comentarios y aportes. También nosotros queremos destacar los hermanamientos y la cooperación de instituciones y ONG's, que conozcan los ciudadanos de los convenios de cooperación que hemos suscritos. También algo que creemos importante es el intercambio de experiencia que tuvimos con el equipo MuNet de la Municipalidad de León en diciembre de 2007; que nos ha permitido a nosotros tener una visión de cómo están trabajando, y cómo se han ido sistematizando sus procesos”.

## Testimonio de dos ciudadanos del Municipio de Masaya:

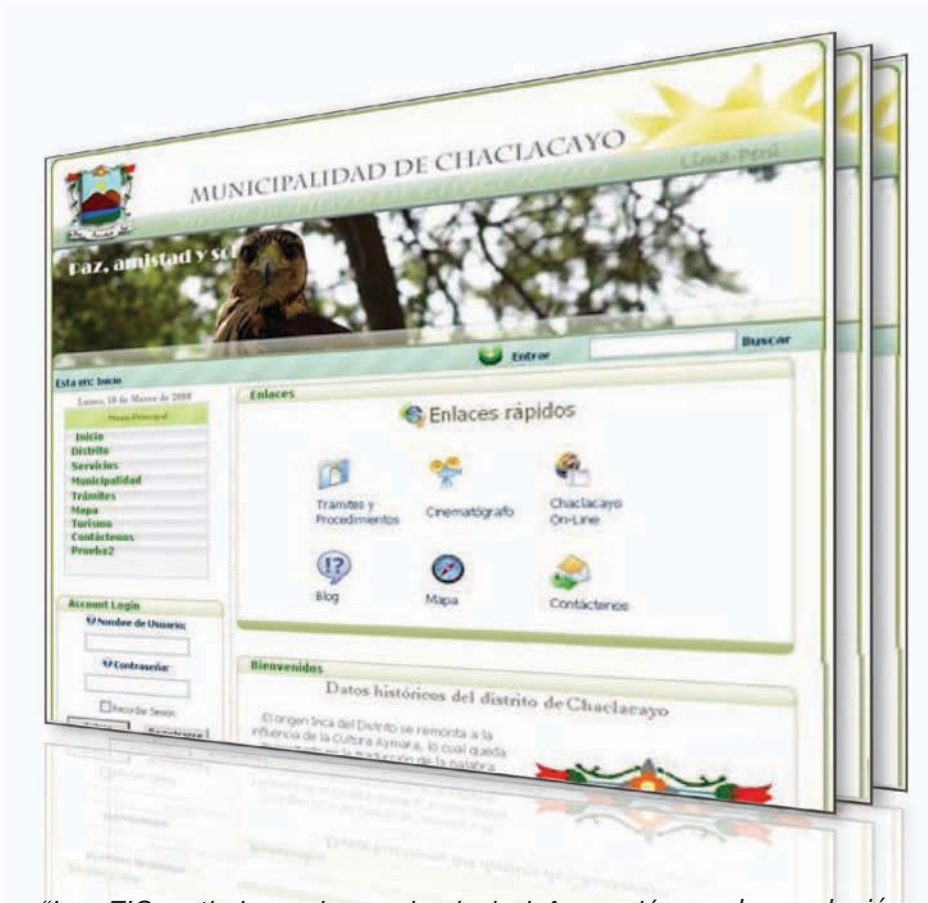
---

*“Andrea Martínez Alejo es una joven que estudia Secretariado Ejecutivo y Wini Fernanda Espinoza es egresada de la Primera promoción del Telecentro Comunitario Nexus Joven de Masaya, ambas dicen visitar constantemente el Portal Municipal para enviar*

*quejas y sugerencias y para conocer el calendario de actividades de los jueves de Verbena que hacen tan famosa a Masaya por su cultura. El portal les atrae por que no solo muestra información de la Alcaldía sino también información del municipio”.*

# PERU, Municipio de Chaclacayo

Testimonio del Alcalde Municipal, Alfredo Valcarcel Cahen:



Alfredo Valcarcel Cahen

*“Las TIC optimizan el manejo de la información facilitando el uso de las comunicaciones. En el caso nuestro, estamos trabajando la mejora de las comunicaciones en todo sentido, es decir, la interna entre los locales municipales y sus respectivas áreas y la externa, con los ciudadanos. Parte de las estrategias para el desarrollo local, deben basarse en un conjunto integral de políticas, en las que se encuentra la participación ciudadana y para ello es imprescindible el uso de las TIC con un mensaje claro, oportuno y significativo, investigando continuamente las necesidades de información y las capacidades de comunicación, buscando en forma permanente las soluciones tecnológicas apropiadas y administrándolas eficientemente para interactuar con la población, debidamente sensibilizada.*

*Para la implementación del programa atravesamos por un período de transición y adaptación. Trabajamos varios frentes simultáneamente, pasando por la adquisición de la infraestructura,*

*la solución tecnológica, la simplificación administrativa, la elaboración de las estrategias de e-gobierno y su implementación. Para nosotros es un deber ser eficientes. Por otro lado, la transparencia en los actos administrativos es un factor de suma importancia y un indicador de progreso que la ciudadanía no solamente exige sino que es una obligación para cualquier funcionario público que recibe como responsabilidad dirigir los destinos de su ciudad. En base a lo anterior, orientamos nuestros objetivos y conformamos nuestros equipos. Nuevas metas y tareas deberán hacer sostenible el programa en el tiempo, así se lograrán mayores beneficios sociales.*

*La falta de infraestructura, la falta de posibilidades de expresión y participación ciudadana, la falta de información en general y otros factores adicionales, hicieron que, a través de los años, los ciudadanos del distrito de Chaclacayo no pudieran ejercer eficazmente su derecho a compartir con el municipio y con su entorno. Esta*

situación la estamos revirtiendo, progresivamente va cambiando y tomando su rumbo correcto. Estamos asentando las bases para que las futuras gestiones puedan utilizar los mecanismos que nos facilitan las TIC para lograr los canales adecuados de comunicación, con eficiencia y transparencia, buscando siempre el beneficio de la sociedad en general y sobretodo la de nuestro distrito.

En la visión que tenemos de nuestro distrito están las palabras ‘eficiente’ y ‘transparente’. Pero para que dejen de ser solamente palabras sueltas y sin contexto tenemos que complementarlas con conocimiento, sensibilidad y tecnología. De la inacción pasamos a la acción, del conocimiento teórico a su aplicación en la

práctica adecuándonos a la realidad del distrito, del análisis de la problemática a la mejor solución y uso de tecnología de avanzada. No podemos dejar que los problemas hagan el día a día, por eso, sociedad civil y municipalidad deben trabajar en concordancia y buena voluntad, asumiendo retos cada vez mayores para que se logre el progreso del distrito, que es el progreso de los ciudadanos.

Próximos pasos: la integración. Nosotros pensamos que se deben orientar los esfuerzos actuales y futuros a la integración de la sociedad empresarial, la empresa privada, los organismos gubernamentales, los no gubernamentales y la ciudadanía en general con el municipio”.

## Testimonio del Gerente MuNet, Miguel Cuadros Guedes:

“En la municipalidad de Chaclacayo encontramos hace más de un año atrás, al inicio de la gestión, un municipio que carecía de la solución tecnológica necesaria para la implementación de las estrategias de e-gobierno, también de recursos económicos y de políticas orientadas al ciudadano. Esa realidad nos enfrentaba a un desafío importante. Se analizó la problemática y todos coincidíamos en que la solución debía ser agresiva. El recurso tecnológico, el recurso económico y el recurso humano tenían que complementarse para formar con las políticas de e-gobierno aprendidas la solución definitiva y sobre todo, sostenible. La tecnología ha sido desarrollada no para ser admirada sino para ser usada. Por eso un primer cambio fue la denominación de nuestra unidad orgánica que era “Unidad de Informática” pasó a ser “Subgerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones” dotándonos de mayores horizontes para la aplicación de la tecnología en todos los aspectos posibles.

Las oportunidades que brindan el uso de las TIC y la decisión política asumida por nuestro alcalde permitió al equipo MuNet la construcción de políticas de comunicación orientadas al mejoramiento de nuestra sociedad, para activar participación y crear conciencia ciudadana responsable.



Miguel Cuadros Guedes

Desde que comenzamos el aprendizaje a través del portal educativo no solo nos imbuimos en el conocimiento de las estrategias de e-gobierno sino también en el de las relaciones interpersonales compartiendo nuestras ideas con diferentes amigos de distintos países y también con nuestros tutores. El aprendizaje se va cultivando y perfeccionando a través de las implementaciones, a través del estudio de las experiencias exitosas, a través de las opiniones acertadas de los tutores, recordando a Daniel Tapella y Javier Sáenz que nos orientaban para culminar con éxito nuestra formación. Mencionamos durante la capacitación que la sociedad del conocimiento no tiene fronteras ni espacios, porque los objetivos son comunes, disminución de la pobreza, reducción de

*la brecha digital, protección de la multiculturalidad, lucha contra la corrupción, simplificación administrativa, participación vecinal, relación de la empresas con el municipio, en resumen, eficiencia y transparencia en la gestión que son los principios y fines de MuNet.*

*La formación para la elaboración de estrategias de e-gobierno a través del portal educativo, a nuestro parecer, tiene tres principales fases: la primera es la comprensión de los conceptos que forman parte de las estrategias, la segunda es la implementación de las mismas por parte del equipo capacitado y finalmente, como tercera etapa, el intercambio de las experiencias exitosas ampliando así la sociedad del conocimiento. Justamente a través de las experiencias exitosas nosotros nos podemos dar cuenta de los factores que inciden en la aplicación del conocimiento, pueden ser diferentes según la realidad de la localidad, pero con el análisis adecuado de los*

*requerimientos, pueden ser de vital importancia para lograr la eficiencia de la estrategia.*

*El portal educativo formó parte de nuestras vidas durante la capacitación, bastante exigente y con tutores de altísima capacidad y calidad profesional, convirtiéndose en una herramienta de interacción con los demás miembros del equipo MuNet. Debo contar una anécdota que me sucedió durante el Foro sobre Políticas y Planes Nacionales de e-gobierno. Formaba parte del equipo peruano y por circunstancias que a veces suceden me quedé como único representante del equipo y las actividades, las tareas y el tiempo para cumplirlas eran agobiantes. Realmente no podía yo solo. Desde Chile, recibí una comunicación preguntándome si necesitaba apoyo, era Juan Carlos Pasco, que desde allá me tendió la mano y juntos terminamos de elaborar el documento final y cumplimos con la misión encomendada. Entablamos desde entonces una relación de amistad a la distancia”.*

## Testimonios de ciudadanos de Chaclacayo:

(Ciudadano 1):

*“Es la primera vez que veo en la página Web de la Municipalidad información relevante para el contribuyente. Ahora se pueden consultar los requisitos para los trámites, revisar las últimas noticias del distrito. Es fácil de usar y tiene bonito diseño”.*

(Ciudadano 2):

*“Me parece bien que se informe a los vecinos sobre las actividades del alcalde y los planes que piensa realizar y que podamos enviar un correo cuando queramos, quejarnos o sugerir cosas”.*

(Ciudadano 3):

*“Hasta hace poco los vecinos no sabíamos que había página Web de la municipalidad. Debemos utilizar la página Web para informarnos*

*y comunicarnos con la municipalidad, también se puede usar para organizar a la población a través de campañas educativas en casos de emergencias en la temporada de lluvias.”*

(Ciudadano 4):

*“Uno de los mecanismos más importantes para lograr una buena comunicación es usando la tecnología y eso es lo que la Municipalidad de Chaclacayo ha entendido. Es una de las buenas prácticas de gobierno y debemos los ciudadanos de este distrito reconocer en la gestión del Sr. Alfredo Valcarcel este esfuerzo. También creo que la Municipalidad debe iniciar el esfuerzo para integrar a todos los pueblos y a sus dirigentes para que aprendan a usar la tecnología también. Es gratificante enviar un correo y recibir respuesta de la Municipalidad.”*



# Glosario

*Los términos utilizados en esta publicación están disponibles en el sitio: [www.redgealc.net/glosario](http://www.redgealc.net/glosario) y fueron excluidos del libro debido a su extensión.*







[www.munet.org](http://www.munet.org)

Con el apoyo de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA)