



## **ESTUDIO DE LA CULTURA DIGITAL EN EL ESTADO Y EN LAS RELACIONES DE CIUDADANOS Y EMPRESAS CON EL ESTADO - 2015**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

*El estudio de la cultura digital en el Estado y en las relaciones de ciudadanos y empresas con el Estado* está orientado hacia el *conocimiento*, la *medición*, la *comprensión*, la *explicación* y la construcción de *recomendaciones* sobre “las múltiples y complejas relaciones que se desenvuelven en el marco del Gobierno en Línea: relaciones del Estado con la ciudadanía y con el sector privado a través de medios electrónicos, relaciones de los servidores públicos y las entidades con ciudadanos y empresas, y las diferencias y similitudes entre estas relaciones y las que establecen los ciudadanos y las empresas a través de medios electrónicos con organizaciones sociales y del sector privado”.

En este capítulo se pretende rescatar todo aquello que va más allá de las cifras, que construye alrededor de estas un marco lógico explicativo y comprensivo, permitiendo remontar la descripción y recordando que la combinación entre el método cuantitativo y el método cualitativo produce una lógica convergente que arroja resultados fructíferos cuando se desea alcanzar un entendimiento profundo de la realidad estudiada. En este caso, la realidad sobre el estado actual de la cultura digital en Colombia y particularmente en el relacionamiento de los usuarios con el Estado a través de canales o medios electrónicos (de ahora en adelante M.E), sus cómo y sus por qué.

En el presente documento se consignan los principales hallazgos de carácter cualitativo y su análisis teniendo en cuenta su utilidad para el cumplimiento de los cuatro objetivos fundamentales propuestos:

- “Facilitar la eficiencia y la colaboración en y entre las entidades del Estado, así como con la sociedad en su conjunto”.
- “Contribuir al mejoramiento de la transparencia de la gestión pública”.
- “Promover la participación ciudadana haciendo uso de los medios electrónicos”.

- “Fortalecer las condiciones para el incremento de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida”.

Con tales propósitos se desarrollan los cuatro pilares del estudio de Cultura Digital: **eficiencia, transparencia, confianza y participación**. Para dar cuenta de cada aspecto se expone un conjunto de categorías y sub-categorías que van de lo general a lo particular y que se nutren con los *verbatim*s (citas textuales que reflejan lo expresado por los participantes y sustentan los hallazgos reportados).

Los apartados correspondientes a eficiencia y transparencia contienen una definición inicial de cada concepto, las cuales fueron construidas por los segmentos en las varias modalidades utilizadas para la recolección de información: grupos focales, entrevistas a profundidad y cafés conversación. Se continúa con el planteamiento de los “por qué” y los “cómo”, profundizando en las percepciones, las opiniones, los avances y las problemáticas evidenciadas por los participantes respecto a los cuatro pilares mencionados. El último apartado contiene las recomendaciones y proyecciones esenciales que surgen del estudio y primordialmente desde la identificación de motivadores e inhibidores para la interacción de los ciudadanos y las empresas con entidades públicas a través de medios electrónicos, con miras al mejoramiento de la estrategia de Gobierno en línea (GEL) implementada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC).

Cada conclusión o recomendación incluye información sustancial relativa a los segmentos abordados (ciudadanos, empresas, servidores públicos), en forma condensada y con algunas precisiones y aclaraciones sobre tópicos particulares. A lo largo del informe se destacan las diferencias y similitudes según variables sociodemográficas (localización geográfica, estrato socioeconómico, sexo, edad, etc.) y otras características relevantes (en el caso de las empresas: tamaño y sector económico). Teniendo en perspectiva que los segmentos de ciudadanos y empresas conforman la ‘demanda’ y el segmento de entidades/ servidores públicos la ‘oferta’, se podrá realizar una construcción completa y coherente de los hallazgos consignados en este documento.

Con esta introducción, se plantean a continuación los principales resultados del estudio, los cuales dan cuenta de los avances, las limitaciones, los retos y las propuestas que servirán de base para el mejoramiento de las relaciones de los colombianos con el Estado a través de medios electrónicos.

## 1. Eficiencia

El concepto de eficiencia es definido por los participantes como una forma de llevar a cabo una tarea en poco tiempo y con un buen resultado. Se trata entonces de brindar información clara, oportuna y con un resultado exitoso. También se relaciona con la facilidad y agilidad en el acceso a la información y a los medios para realizar solicitudes, trámites y procesos con las entidades públicas por M.E. La eficiencia también está relacionada con la efectividad de las plataformas y portales en línea, la cual se mide y valora al tener contacto con plataformas intuitivas y ágiles que permiten el fácil acceso a la información necesaria. A su vez, el buen funcionamiento de tales plataformas está determinado por la existencia de información organizada, el acceso a instructivos, las capacitaciones que se ofrecen, las posibilidades de trazabilidad de los trámites y la existencia de páginas que no se caen. Por último, un trámite eficiente es aquel que le evita al usuario la realización de varios procesos como ir a buscar a los diferentes servidores públicos que deben firmar o estar presentes durante el proceso de trámite: *"El trámite se hace sin tramitología como sucedía antes (...) hay menos carga operativa"* (Ejecutivo – Empresa grande).

### 1.1. Aspectos positivos

Lo primero a resaltar acerca de la perspectiva de los participantes en términos de eficiencia es que la transición hacia una cultura digital en el país va por buen camino, hecho que se evidencia a partir de los siguientes hallazgos.

En primer lugar, los participantes reconocen avances y ventajas en términos fundamentalmente de ahorro de tiempo y esfuerzos en la realización de trámites en el caso de ciudadanos y empresas, y en términos de disminución de la carga operativa en el caso de los servidores públicos: *"Hay una optimización de procesos y mayor agilidad en la realización de trámites, así como también una mayor eficiencia de la mano de un menor gasto de papel"* (Servidor público). *"Ha mejorado el servicio para los usuarios. Existe mayor información de contacto y en tiempo real. Así mismo, hay un mayor nivel de satisfacción por parte del usuario a causa de la implementación de normativa antitrámites"* (Servidor público).

Ese ahorro y disminución de cargas tiene que ver principalmente con (1) La inmediatez en realización de trámites y rápido acceso a la información al realizar consultas. (2) La posibilidad de evitar desplazamientos: *"La facilidad de no tener que desplazarse sino hacerlo desde su puesto de trabajo"* (Empresario - PYMES). Posibilidad que constituye una ventaja tanto para los usuarios, quienes pueden realizar trámites desde donde deseen hacerlo, como para los servidores públicos, quienes ahora tienen la posibilidad de laborar bajo la modalidad del tele-trabajo: *"A*

*través de plataformas de comunicación digital en modalidades como el “tele-trabajo” logran ser productivos sin tener que desplazarse de sus sitios de trabajo u hogares, en caso de así necesitarlo” (Servidor público).*

Adicionalmente el usuario evita esfuerzos innecesarios pues (1) Aparece la posibilidad de evitar filas. (2) Se elimina la necesidad de recurrir a un tercero y/o a un tramitador. Y, (3) hay una reducción considerable del papel utilizado, hecho que implica una disminución de costos y trae consigo múltiples beneficios ambientales.

Además, la disminución de carga operativa para los servidores públicos particularmente, se traduce en un aumento de eficiencia en las entidades públicas gracias a los M.E: *“El uso de medios electrónicos ha permitido una optimización de recursos, una mayor eficiencia administrativa a través del desarrollo de nuevas plataformas, las que a su vez han posibilitado una mayor agilidad en la prestación de servicios y menores tiempos de respuesta en trámites. Esto a su vez ha llevado a una disminución en costos tanto administrativos como para el ciudadano, el cual puede realizar diversos trámites que antes eran manuales (como hacer denuncios o sacar pasados judiciales) a través de su uso” (Servidor público).*

Ese aumento de eficiencia en las entidades se debe concretamente a que en primer lugar, la comunicación de los servidores públicos con sus pares y superiores se vuelve más horizontal, directa e inmediata con el uso de M.E. En segundo lugar, el aumento de eficiencia se da gracias a que ~~estos medios facilitan y agilizan el acceso a la información de cara al ofrecimiento de un servicio oportuno y adecuado para el usuario final.~~ En tercer lugar, se debe a que se generan nuevas conexiones inter-institucionales que son posibles gracias al uso de M.E y que permiten por un lado, que los servidores públicos conozcan las entidades en las que trabajan con mayor profundidad y por otro lado, que conozcan la labor que otros organismos homólogos del estamento estatal ejercen: *“Esto permite una comunicación sencilla y eficaz entre entidades, así como un acceso fácil a la información por parte del usuario. Así mismo, hay una estandarización y actualización constante de la normatividad vigente que regula el accionar de las entidades públicas. A través del uso de medios electrónicos, ésta puede ser consultada fácilmente por el servidor cuando sea necesario” (Servidor público).*

Un tercer y último hallazgo importante relacionado con los aspectos positivos sobre eficiencia, tiene que ver con que a pesar de lo que muchos usuarios creen, los servidores públicos, al identificarse también como ciudadanos y al poder hacer parte de las dos caras del sistema, son bastante críticos con su labor y se muestran dispuestos a brindar una buena atención al usuario siempre y cuando dispongan de las herramientas materiales e inmateriales para hacerlo.

## **1.2. Aspectos negativos**

Ahora, pese a que se reconocen avances en términos de eficiencia, lo mencionado por los participantes permite evidenciar que hay brechas que hay que subsanar si se pretende alcanzar realmente una cultura digital.

- *Sobre enredos y plataformas virtuales*

Uno de los aspectos negativos más destacado por los participantes del estudio de los tres segmentos es la existencia de plataformas que aún no son 100% funcionales y que de hecho están lejos de serlo: *“Se genera una limitación en la entrega de información, al contar con plataformas obsoletas y/o confusas que no son amigables con el usuario y presentan información poco clara”* (Servidor público).

La implementación de sistemas tecnológicos precarios y mal diseñados se traduce en la existencia de un sistema caótico en el que las plataformas de las entidades son difíciles de usar y poco amigables tanto para quienes las operan como para quienes las utilizan. Muchas de ellas no cuentan con un servidor que soporte el volumen de usuarios que ingresan en ciertas épocas del año, tienen información desactualizada y links rotos (que realmente no llevan a ninguna página). En palabras de un servidor público, la existencia de plataformas poco eficientes *“desemboca en fallas en los sistemas de información, re-procesos, saturación de los sistemas y plataformas de trabajo, desarticulación y distorsión de la información, y falta de competitividad”*.

En muchos portales y sus correspondientes sub portales no existe una coherencia gráfica, es decir, no cuentan con códigos visuales homogéneos. Suele ocurrir que el primer portal al que el usuario ingresa es muy elaborado y a medida que éste navega e ingresa a sub portales, se va deteriorando la estética y va disminuyendo el nivel de elaboración. Esa falta de coherencia y esas diferencias visibles entre portales y páginas asociadas produce desconfianza. Pareciera como si muchos sub portales o páginas asociadas no hicieran parte de la plataforma y fuesen falsas.

Para los participantes es evidente que hace falta revisar exhaustivamente el funcionamiento de las plataformas virtuales del Estado debido a los problemas recientemente mencionados y a otros relacionados con la falta de conciencia de quienes ofrecen los servicios sobre problemas que saltan a la vista de los usuarios tales como la necesidad de hacer uso de ciertos navegadores para poder ingresar a determinadas plataformas puesto que no todas las plataformas son compatibles con el navegador utilizado usualmente por el usuario. Y, la existencia de complicaciones técnicas que se presentan a menudo (saturación de las páginas web por ejemplo) que preocupan al usuario especialmente cuando se trata de realizar trámites y procesos que establecen fechas límite, puesto que de no realizarse a tiempo, el usuario (puntualmente las empresas) se ve afectado por multas o sanciones.

- *¿Medios Electrónicos y Vida Laboral ó Medios Electrónicos vs. Vida Laboral?*

Los participantes acusan a los M.E de interferir en sus vidas laborales, más que mejorarla. Para muchos, estos medios constituyen una fuente de distracción. En ese sentido, el ahorro de tiempo con el uso de M.E es subjetivo y parcial ya que, si bien se gana tiempo en la realización de trámites, por otro lado se pierde debido a la exposición frecuente a distintos estímulos distractores. De hecho, en muchas empresas se tiene prohibido el acceso a dispositivos y plataformas de información personal por considerarse un distractor laboral. En palabras de un empleado de una empresa grande: *“Ni celulares, entramos y celulares apagados hasta que salimos”*.

Además de crear distracciones, estos medios crean fuertes dependencias, lo que también termina por perjudicar la vida laboral de los usuarios teniendo en cuenta que en la mayoría de entidades públicas y empresas no se cuenta con planes de contingencia que les permitan acceder a medios alternativos de comunicación y solución eficiente de requerimientos, quejas y solicitudes del usuario en caso de que llegasen a fallar las plataformas digitales, servicios de internet y líneas de telecomunicación. *“Si se cae el internet, todas las operaciones se estancan y paralizan”* (Ejecutivo – Empresa grande).

- *Medios electrónicos vs. Medios presenciales y físicos*

El hecho de que las plataformas no funcionen bien en todos los casos, que sean difíciles de manejar y que muchos trámites no se puedan completar de forma virtual, obliga a los usuarios a utilizar parcial o totalmente el medio presencial. Los participantes han constatado a través de la experiencia que por un medio presencial, hay más posibilidades de obtener una respuesta efectiva. Uno de ellos afirma que *“Hacer trámites presenciales es ir a la fija”* (Ciudadano). En general, se percibe que las entidades públicas no le otorgan la misma importancia y urgencia a los procesos y solicitudes realizados por M.E que a aquellos realizados presencialmente.

Sin embargo, el usuario no sólo se ve en la necesidad de hacer presencia en los puntos de realización de trámites debido a las fallas relacionadas con las plataformas sino debido también a que algunos trámites requieren tanto evidencias virtuales como evidencias en físico, lo que trae consigo mayores esfuerzos a realizar por el usuario, para quien entonces, se eliminan muchas de las comodidades mencionadas anteriormente (evitar filas, desplazamientos, etc.): *“Radicar y escribirlo y al mismo tiempo hacerlo por medios electrónicos, es un desgaste, pero toca”* (Ejecutivo – Empresa grande).

- *Las seis grandes brechas por subsanar para alcanzar la eficiencia*

Los participantes encuentran grandes distancias entre diferentes elementos que deben coordinarse y acercarse si se pretende crear un sistema eficiente que posibilite y fomente el relacionamiento de los ciudadanos y las empresas con las entidades a través de M.E. Así, una primera brecha identificada es la existente entre

las leyes (retrasos en desarrollo digital) y los intentos de los usuarios y del Estado por desarrollar plenamente una cultura digital.

Así, por un lado, aún hoy existen muchas leyes que exigen trámites presenciales y comprobantes físicos (en especial con respecto a trámites que surgen de la rama judicial): *"Hay barreras legales que no permiten trascender a hacerlo electrónico" (Empresario – PYMES)*. Por otro lado, si bien existe una normativa legal que regula el uso de medios electrónicos en las entidades públicas y su interacción desde el Estado con la ciudadanía, *"Dichos marcos jurídicos no han logrado ser aplicados y adaptados correctamente al cambio. La tecnología transita por un período constante de cambio, el cual debe ser promovido y adoptado de forma dinámica por parte de los miembros administrativos y superiores en las entidades"* (Servidor público).

La segunda separación identificada se da entre servidores públicos o empleados por un lado, y directivos de las entidades y empresas por el otro (resistencia a entrar en la era digital). Se dice que en muchas empresas y entidades públicas los altos cargos directivos imponen la implementación de nuevas tecnologías y presionan a sus empleados para usarlas, pero con frecuencia son estos mismos cargos los que actúan de forma inconsistente al desconocer el uso adecuado de estas herramientas o preferir hacer uso de medios físicos: *"El jefe nos da mayor carga de trabajo virtual (por la facilidad de contactarnos en todo momento, incluso fines de semana), lo que acarrea una disminución en la privacidad y mayores niveles de estrés, pero a final del período nos pide realizar informes en físico de nuestra labor. Lo anterior representa una contradicción en tanto, primero se nos presiona a usar medios electrónicos para posteriormente tener que devolvernos a medios físicos sólo porque el jefe así lo prefiere"* (Servidor público).

La tercera brecha tiene que ver con el hecho de que la digitalización de trámites hasta ahora ha sido parcial (sólo de la rama ejecutiva). Falta digitalizar las demás ramas del poder estatal, especialmente la judicial, teniendo en cuenta que son los juzgados y otros estamentos los que aún hoy se resisten al uso de comprobantes electrónicos y abogan por la permanencia de los físicos.

La cuarta, es la bien llamada brecha generacional, cuya existencia es manifestada por los tres segmentos y observada en cada uno de ellos: Los ciudadanos, empleados y servidores públicos mayores se resisten a relacionarse con los medios electrónicos. De ello se sigue una constante transformación e innovación en tecnología en contraposición con procesos de actualización y capacitación muy lentos, discontinuos e inoportunos. A su vez la carencia de procesos de capacitación y acompañamiento oportunos y continuos se encuentra directamente relacionada con la resistencia al cambio y la mala utilización (o sub-utilización) de los medios electrónicos por parte de usuarios y servidores públicos. *Una joven empleada pública de 21 años manifiesta "saber muy poco frente al uso de TIC's desde su lugar de*



*trabajo” y “haber aprendido lo poco que sabe haciendo uso de recursos de aprendizaje externos a la entidad para la que labora”.*

La quinta brecha es la existente entre entidades públicas y empresas. Dicho de otra forma, las empresas van más adelante en la adopción de una cultura digital. Así mismo, en términos de desarrollo de una cultura digital, las empresas medianas y pequeñas se han quedado atrás en comparación con las grandes empresas, lo cual constituye la sexta y última brecha identificada en este estudio.

Esa gran brecha tiene que ver con (1) La desventaja de las PYMES para acceder a los M.E dado el alto costo que representa la adquisición de dichas herramientas para el trabajo. (2) El desconocimiento por parte de las PYMES, de la existencia de herramientas y oportunidades brindadas por las entidades públicas a través de M.E. Y (3) Unos mayores niveles de eficiencia por parte de las entidades cuando tratan con empresas grandes y medianas, abandonando las empresas pequeñas, lo que promueve la NO recurrencia en la realización de trámites por parte de éstas.

Las grandes empresas tienen una relación tecnológica particular con las entidades públicas, ya que tienen un mayor volumen de actividades comerciales, y por ende, la construcción de plataformas y aplicativos que faciliten y agilicen los trámites y envío de información se convierten en una necesidad de estas empresas. Lo anterior, hace que las grandes empresas tengan los medios y recursos para presionar a las entidades a relacionarse con ellas a través de M.E, contrario a lo que sucede con las PYMES.

- *¿Medios Electrónicos y Vida Personal ó Medios Electrónicos vs. Vida Personal?*

La transición hacia una cultura digital genera abusos e irrupciones en la vida personal, lo cual resulta muy pertinente para el presente estudio ya que ello se traduce en una mayor desmotivación por parte de los servidores públicos y los empleados para adoptar una cultura digital: *“Uno anda con su oficina encima, ya no hay descanso”* (Empleado – Empresa grande). Es así como el uso permanente de M.E desemboca en una disponibilidad constante y casi total de empleados y servidores para ser contactados a través de medios electrónicos por jefes, compañeros o incluso usuarios: *“Una serie de dificultades mediadas por la falta de privacidad de los servidores públicos, la invasión de contenido laboral en espacios de interacción familiar y el modo en el que se ha desdibujado la línea que establece un límite entre ambos”* (Servidor público).

A su vez, los participantes se quejan de las formas extremas en las que se les obliga a desconectarse de sus vidas personales por M.E durante las jornadas laborales. En muchas entidades y empresas existe una regulación radical y unas restricciones



severas con respecto al uso de redes sociales y otras herramientas virtuales ya que se consideran distracciones que interfieren en la vida laboral.

- *Eficiencia en entidades, lo que se gana por un lado, se pierde por otro*

Si bien, como se dijo anteriormente, los M.E traen consigo un aumento de eficiencia para las entidades públicas, debido a otros aspectos hay también una disminución. Entre esos aspectos se mencionan principalmente los problemas de comunicación y acceso a la información atribuidos al uso de los M.E como canal, ya que primero, la información que circula por esos medios puede ser menos clara y precisa y la intención del mensaje o lo que se pretende comunicar al receptor puede ser difuso debido a que por estos medios no hay tonos, ni gestos, y a que muchas veces se usa de forma errónea la puntuación.

Además, la eficiencia disminuye ya que existen fuentes dudosas de información y falacias mediáticas que entorpecen y perjudican la interacción entre los servidores públicos y los usuarios y, por consiguiente, la calidad del servicio prestado a éstos últimos. De hecho, los participantes hacen alusión concretamente a la existencia de riesgos en seguridad informática de “*hacking*”, pérdida y manipulación ilícita de información.

- *Querer no es poder*

Las medidas tomadas por el Estado para mejorar su relación con los usuarios a través de M.E y la disposición de los servidores públicos para colaborar y atender bien al usuario se ven entorpecidas por múltiples factores. En primer lugar, por la creencia popular que circula entre los usuarios acerca de que el servidor público busca siempre la forma de retrasar, entorpecer y perjudicar los procesos y solicitudes hechas por ellos. Contrario a esto, los servidores manifestaron: *“Un gran interés por satisfacer las necesidades del usuario y ayudarle, en la medida de lo posible, con todo su esfuerzo y colaboración”*.

En segundo lugar, se ven entorpecidas por la falta de conocimiento, acompañamiento y creación de sinergias entre las diferentes dependencias de las entidades y el área de sistemas e informática. La poca pertinencia de los sistemas electrónicos avanzados en la gestión pública lleva a su vez a que: *“Los procesos de implementación e incorporación de nuevas tecnologías sean bastante lentos e inoportunos y que, por consiguiente, así sean también las capacitaciones y procesos formativos de los funcionarios en esta materia”* (Servidor público).

Esa falta de conocimiento tiene como consecuencia grave el uso indebido y/o contraproducente de las herramientas tecnológicas por parte de los servidores públicos debido a la falta de comprensión del *modus operandi* de las plataformas y sistemas digitales por su diseño y operatividad compleja e intrincada.

Otra causa del entorpecimiento previamente mencionado es la falta de inversión y presupuesto en tecnología por parte de las entidades públicas. *“Ello puede ser denotado si se tiene en cuenta la actitud de la entidad con respecto a los medios electrónicos al momento de pedir recursos al Ministerio de Hacienda, en tanto éstas prefieren obtener mayores recursos en otras áreas y relegar los fondos destinados a la gestión y el desarrollo tecnológico”* (Servidor público). A su vez, como consecuencia de la falta de inversión se da la saturación de las plataformas y su mal funcionamiento. Otra consecuencia es la mala configuración, actualización y mantenimiento de los medios electrónicos.

La buena disposición de los servidores públicos y sus intentos por brindar una buena atención se ven truncados también debido al uso excesivo de los medios electrónicos, y la falta de programas de pausa activa que le permita desconectarse de éstos M.E e interactuar con otros miembros del espacio laboral al tiempo que se distienden de las labores realizadas. Tal imposibilidad desmotiva a los servidores públicos y lejos de incentivar el uso de los M.E les causa aversión hacia ellos.

La última causa del entorpecimiento tiene que ver con la ~~incapacidad del Estado para acercarse efectivamente a las minorías colombianas a través de M.E.~~ Así, resulta complejo acercarse a ciudadanos que viven en zonas rurales alejadas y de difícil acceso a través de medios electrónicos o en otras palabras, se dificulta el desarrollo de una cultura digital y la homogeneización de la tecnología a nivel nacional a fin de permitir un acceso incluyente de la sociedad civil a los servicios ofrecidos por el Estado: *“Los medios electrónicos no motivan por completo a la ciudadanía a usarlos, en especial puesto que quienes más necesitan acceder de forma rápida y efectiva a los servicios del Estado a través de los mismos, no pueden hacerlo por falta de recursos y/o medios”* (Servidor público).

### **1.3 Empresas privadas como ejemplo a seguir**

Las empresas privadas grandes constituyen un ejemplo a seguir por las entidades públicas en términos de eficiencia. *“[Las entidades públicas] Han avanzado pero no en la cantidad que uno desearía, como en una empresa, uno no sabe si es porque en el Estado las cargas económicas se deben manejar distinto a una entidad privada. Una entidad privada está más adelante que una entidad estatal”* (Ciudadano).

En primer lugar, la competencia presente en el mundo empresarial es garante de calidad. Los participantes (ciudadanos y empresarios) perciben que cuando no hay competencia, no hay un servicio de calidad, cosa que sucede con las entidades públicas en contraste con las empresas privadas, las cuales compiten permanentemente entre ellas para brindar un servicio de calidad y así atraer clientes y conseguir la fidelidad de sus clientes antiguos. *“En esas entidades públicas uno no encuentra como mucha ayuda de parte de los funcionarios, no sé si sea por lo que es*

*pública, no hay alguien que esté detrás buscando eficiencia en que todos los procesos sean correctos para ese cliente final que en este caso es cualquier ciudadano” (Ejecutivo – Empresa grande).*

Se afirma entonces que debería existir un sistema que de alguna manera motive a las entidades a ofrecer un servicio de calidad casi como si estuviesen compitiendo entre ellas. Esto resulta complicado, ya que al mismo tiempo, se dice que entre las entidades no debería existir una medición de calidad pues es SU DEBER brindar un buen servicio.

Otra razón por la que las empresas constituyen un ejemplo a seguir por las entidades es que parecen invertir más recursos económicos en sus plataformas virtuales y en herramientas que optimizan sus funcionamientos. Además, las empresas privadas grandes diseñan, compran o adaptan plataformas y softwares especializados para optimizar su funcionamiento en términos de: (1) La relación con sus clientes ya que usan los M.E para comunicarse con ellos ya sea para envío de información, cobros o para establecer nuevos vínculos comerciales. (2) El manejo de la información de la empresa a través de software o plataformas de acceso que utilizan la mayoría de los empleados para capacitar personal, comunicarse y realizar seguimiento de procesos y empleados para mejorar el servicio al usuario (aspecto fundamental a seguir como guía por las entidades públicas).

Con respecto a este último tema (el seguimiento a procesos), resulta pertinente mencionar algunos casos emblemáticos a partir de los cuales el lector puede hacerse una idea más clara de los niveles alcanzados por las empresas en términos de utilización de herramientas virtuales para mejorar su rendimiento. Así, un primer ejemplo lo constituye una empresa de seguros que generó un sistema de monitoreo de procesos de aseguramiento de clientes. Por medio de un software especializado, la empresa monitorea el proceso desde que el cliente manifiesta su interés en adquirir un seguro hasta que se crea la póliza y se envía al cliente. Este software posibilita el acceso a información de manera inmediata tanto para la empresa como para el cliente, lo cual permite identificar los tiempos del proceso, los errores, el servidor público responsable y el estado del asunto o trámite. De esta forma, no queda espacio para la desinformación, todo queda consignado lo cual representa una garantía para el usuario.

Entre otros casos, las grandes empresas han adquirido software especializado para generar a través de la Intranet sistemas de información de acceso de todos los empleados como forma de generar mayor eficiencia y disponibilidad de la información. También se han diseñado y adquirido Softwares para: filtrar convocatorias a licitaciones en el Portal Único de Contratación del Estado; expedir boletos de transporte; enviar reportes mensuales a casa matriz; sistematizar procesos transversales a todas las funciones de la compañía lo que a su vez permite

el registro de actividades de cada área (almacenamiento) y la trazabilidad de procesos y reportes (entrega de registros a otras áreas) para continuar con un proceso específico de la compañía); y crear un sistema de información vinculado al Ministerio de Transporte para facilitar y agilizar los informes que debe realizar la empresa al Ministerio sobre sus actividades a medida que ingresan los datos al sistema interno.

## **2. Transparencia**

Según los participantes, la transparencia entendida en el marco de la relación entre usuarios y servidores públicos a través de M.E tiene que ver principalmente con la existencia de seguridad jurídica (entendida a su vez como aquella certeza que tiene el ciudadano sobre un proceso o trámite que no podrá ser transformado por un tercero y se tiene que ceñir a lo establecido con anterioridad). Tiene que ver también con aquellos procesos o acciones que se surten en conformidad con la ley y con valores tales como la integridad, la honestidad, la claridad, el cumplimiento de aquello que se ha acordado y procesos de certificación de calidad interna de las entidades.

Las entidades transparentes son aquellas con las cuales no se han tenido inconvenientes como la pérdida de información, la falta de respuesta frente a un trámite, etc. Son entidades que brindan respuestas de fondo a los problemas expuestos por el usuario, que brindan facilidades de acceso a la información en línea, que cuentan con un espacio para las quejas y sugerencias del usuario, y que tienen información clara y actualizada sobre los trámites que se pueden realizar por medio de sus plataformas virtuales u otros M.E.

### **2.1 A menor interferencia de la mano humana, mayor transparencia**

Para empezar, los participantes pertenecientes a todos los segmentos identifican un aumento de los niveles de transparencia (mayor seguridad jurídica). Aunque es un avance reconocido por pocos individuos, pues parece ser uno de esos aspectos que todos ven pero pocos son capaces de verbalizar, es un tema de vital importancia que evidencia que hay una consciencia cada vez mayor acerca del aumento de transparencia que se logra con plataformas estatales eficientes. De allí, que se reconozca también que hace falta un sistema mucho más eficiente. En otras palabras, la eficiencia es una condición preeliminar y necesaria para la generación de transparencia: *“En internet no hay chance de hacer trampa o cambios, es transparente”* (Ejecutivo – Empresa grande).

Los usuarios tienen cada vez más certeza de que un proceso o trámite realizado a través de M.E no puede ser transformado por un tercero (un servidor público). Así, el usuario y el mismo servidor, reconocen que por medio de las plataformas se evita el

desgaste propio de un sistema burocrático dentro del que cada servidor público da una respuesta de acuerdo a múltiples variables.

En palabras del servidor público, *“el uso de medios electrónicos ha permitido una mayor eficiencia administrativa a través del desarrollo de nuevas plataformas, las que a su vez han posibilitado una comunicación directa y transparente de las entidades y la ciudadanía”*. En palabras del usuario, *“hay funcionarios más bien morronguitos entonces es más fácil sentarse en un computador quince minuticos y sacarlo que usted ir a que el funcionario esté hablando con la amiguita de al lado <¿qué más, cómo estás, cómo te fue el fin de semana?> y la fila ahí... y no sólo morrongos sino que lo enredan a uno con toda la información... y vaya a allí, vaya a allí y vaya a allí para a lo último volver donde él”* (Ciudadano).

Cuando un trámite o proceso se realiza a través de medios electrónicos sin la intervención de un servidor público, se eliminan diversas fuentes de variación que alteran el resultado positivo del proceso a realizar. Dicho de otra forma, el usuario ya no depende de variables disposicionales propias del ser humano y particularmente del servidor que atiende la solicitud tales como su estado de ánimo y sus características de personalidad.

Se eliminan también las variables relacionadas con eficiencia, cumplimiento de citas y habilidades de los servidores públicos. *“El error humano se puede presentar más que un error electrónico”* (Ejecutivo – Empresa grande). No hay posibilidades de recibir una negativa del servidor con respecto a la atención: *“No hay que pedir favores, ni se dan posibilidades distintas de cómo hacer las cosas”* (Ejecutivo – Empresa grande). Y, especialmente, se elimina la corrupción puesto que *“no hay posibilidad de negociar con el funcionario”* (Ejecutivo – Empresa grande). Por ejemplo, uno de los participantes ve el Portal Unificado de Contratación con el Estado, como una herramienta para democratizar el proceso de licitación pública, ya que cualquier empresa que cumpla los requisitos puede acceder a la convocatoria y participar en ella, lo cual lo hace un proceso más transparente. Adicionalmente, el medio virtual elimina la necesidad bastante común de recibir atención de varios servidores públicos con respecto al mismo trámite, aspecto que suele generar trabas en los procesos, poca claridad y repetición de pasos y solicitudes.

Los niveles de transparencia también aumentan a través de los M.E debido a que el usuario tiene la certeza de que el proceso se tiene que ceñir a lo establecido con anterioridad. Se establecen por medio de las plataformas reglas de juego claras. Al respecto, precisamente diversos servidores públicos manifestaron percibir una notoria reducción en los casos de corrupción, contratación pública sospechosa y disyuntivas de *cinta roja* y coincidieron en que a través de esos medios hay una mayor centralización y control por parte de las entidades regulatorias: *“Un menor nivel de burocracia, mayor centralización y dirección por parte de los ministerios”*.

También se aduce una mayor capacidad de control por parte de los ciudadanos sobre los procesos que realizan en las entidades a través de M.E. Lo cierto es que los medios electrónicos posibilitan la existencia de un proceso holístico de veeduría en el que el ciudadano ejerce cierto grado de control sobre la labor de las instituciones públicas, las que, en respuesta, visibilizan ante el ciudadano su accionar institucional de manera continua. *“El ciudadano se encuentra más cerca de las entidades a través de la tecnología y ejerce control sobre las mismas de manera activa”* (Servidor público).

## **2.2 Una menor interferencia del ser humano, no implica su eliminación del proceso**

Aunque se afirma que la transparencia aumenta cuando disminuye la participación de los servidores públicos, por otro lado, es evidente que para que haya transparencia es necesario que haya seguimiento del proceso por parte de un servidor que brinde respuestas rápidas, personalizadas y de manera permanente. Lo que se debería buscar entonces es una forma de participación cualitativamente diferente del servidor en la relación con el usuario ya que cuando hay una pérdida del contacto personal generada por internet en las relaciones con el usuario, hay desconfianza: *“El medio presencial es más confiable, en internet se ahorra tiempo, pero en lo presencial tienes una persona a la cual le puedes hacer diferentes preguntas y te responde de inmediato, en internet tienes que esperar a que la persona se conecte o tenga disponibilidad”* (Empresario – PYMES).

Es necesario entonces que haya un servidor público detrás del proceso y que éste se identifique, que de a conocer su nombre y haga explícita la responsabilidad que tiene sobre cada proceso para que el usuario pueda acudir a él en caso de que se presenten inconvenientes.

En ese orden de ideas, los usuarios exigen una retroalimentación o contra respuesta sobre el trámite que no sea automatizada, que provenga de un ser humano. *“Intentamos hacerlo pero es muy complejo porque no se recibe feedback”* (Ejecutivo – Empresa grande). Esto ya que algunos mencionan la existencia de chats automáticos con respuestas codificadas que contribuyen poco o nada en la solución del problema planteado por el usuario. Es importante también que en ocasiones haya un contacto inicial por medios presenciales para conocer la entidad con la que se va a relacionar el usuario, construyendo así relaciones que dan garantías de buen funcionamiento. Por último, es necesario contar con mecanismos de asesoría efectivos, rápidos e igualitarios pero manipulados por un ser humano tales como chats, video conferencias y correos electrónicos.

## **3. Confianza y desconfianza: La cultura del miedo.**



### 3.1. Sobre la relación de la confianza con la eficiencia, la transparencia y la obligación

~~Mientras que la mayoría afirma que no confía en la realización de trámites por M.E,~~ en algunas sesiones se menciona que Sí se confía por la rapidez al realizar trámites, aspecto que tiene que ver más con eficiencia y con un valor agregado que con confianza en sí. Cuando hay eficiencia, se genera confianza pero para que haya o no eficiencia, deben probar el sistema. A su vez, para probarlo debe haber confianza lo cual ubica al sistema en una relación circular de inter-dependencia entre factores. Una vez que se tiene contacto con la plataforma por primera vez, si se tiene una experiencia exitosa, se refuerza la confianza y se repite el uso de los M.E para la realización de trámites. Si en cambio, la experiencia es negativa, se abandona (o en el caso de empresas para quienes es prácticamente obligatorio el uso, se usa a regañadientes).

He aquí la relación inter-dependiente entre eficiencia y confianza. La construcción de confianza en cabeza de servicios que ofrezcan entidades del Estado, se relaciona directamente con la prestación histórica positiva de aquellos servicios, es decir con el relacionamiento con plataformas eficientes: *“Qué tan intuitiva sea una página te va a alimentar mucho la confianza en cuanto a que si tú mas adelante necesitas hacer una consulta pues puedes dirigirte a la página y lo vas a poder hacer. La experiencia con ese portal es muy buena en su forma de uso, en la información que está publicada, en el orden que tiene, puedes identificar lo que necesitas muy rápido, son cosas que te dan mucha seguridad”* (Ejecutivo – Empresa grande).

Ahora, la relación y el posible aumento de interacciones con entidades por M.E son factores que están mediados más por el carácter obligatorio de la realización del trámite por esos medios y por las ventajas que trae consigo en términos de eficiencia que por la confianza, pues ésta ~~aún parece ser muy baja entre los participantes.~~

A su vez, la confianza está predeterminada por los niveles de transparencia, pues tal como lo mencionaron los participantes, los M.E y los dispositivos electrónicos no pueden reemplazar totalmente al hombre, debe haber alguien detrás atendiendo requerimientos de manera personalizada. En otras palabras, que haya o no confianza, depende en gran medida de los niveles de transparencia logrados a partir de los múltiples aspectos mencionados en el apartado anterior.

En ese orden de ideas, una gran preocupación de los participantes tiene que ver con el hecho de que los medios electrónicos permitan la automatización y el reemplazo del hombre por la máquina y modifiquen la forma en la que hombre y máquina se interrelacionan. Concretamente, los servidores públicos temen ser prescindibles (reemplazados por la tecnología).



A lo anterior es necesario agregar que una vez más el elemento previo, en este caso la transparencia, constituye un elemento necesario pero no suficiente para mejorar la relación de los colombianos con el Estado a través de M.E pues si bien, muchos participantes destacan que a través de las plataformas se establecen reglas de juego claras, también expresan que en muchos casos esas reglas son difíciles de entender (más para unos que para otros), lo que se convierte en una gran fuente de desconfianza.

Ahora, como se mencionó recientemente, unos cuantos participantes que conforman una minoría (en especial del segmento empresas), confían en internet para llevar a cabo trámites con entidades públicas. Esta confianza se basa en experiencias exitosas con respecto al buen funcionamiento (eficiencia) de las plataformas. Fueron los participantes pertenecientes a los estratos más altos, quienes reportaron sentir un mayor nivel de confianza hacia el Estado y sus plataformas tecnológicas. Lo anterior debido a que este segmento de la sociedad cuenta con educación en tecnología y acceso a medios electrónicos de manera casi permanente.

### **3.2 Sobre la cultura del miedo y la tendencia a culpar a otros**

Entre los participantes, se evidencia una tendencia a culpar a otros de las dificultades relacionadas con la interacción por medios electrónicos. Tendencia que se relaciona con un problema de desconocimiento y temor a cometer errores al realizar el trámite. La desconfianza se dirige hacia las propias capacidades y se proyecta en la desconfianza hacia la entidad, es decir, se culpabiliza al otro (en este caso al Estado y a sus plataformas) por aquello que no puede llevar a cabo el usuario por temor a equivocarse. Son muy pocos los participantes que reconocen que la desconfianza tiene más relación con ellos mismos que con las entidades.

Esa desconfianza por desconocimiento es mayor en adultos mayores y en personas de estratos bajos. Además, hay un claro temor a usar medios electrónicos en el espacio laboral manifestado por servidores públicos relacionado también con el desconocimiento.

- *La mala imagen del Estado y sus repercusiones en la relación con éste a través de M.E*

El usuario no sólo teme a su desconocimiento respecto a los M.E, le teme también a ser víctima de dinámicas estatales corruptas. Es así como la imagen negativa del Estado se transfiere y/o prevalece en la interacción con éste por medios electrónicos generando mayor desconfianza. *“A mi no me generan confianza; el hecho de ser una entidad del Estado significa un enredo tremendo. Si presencialmente los procedimientos que se hagan con ellos son un enredo, imagínese los virtualmente” (Ciudadana).* En el Estado hay corrupción y por ende en sus plataformas también la habrá: *“Hay personas que dicen -ay que pereza el Estado- por la imagen que tienen,*

*todo lo vinculado con el Estado, que pereza esa mano de hipócritas que hay allá. Es que la palabra Estado está por el suelo"* (Ciudadano). De hecho, ya hoy las plataformas son usadas acomodándose a la práctica cultural de la corrupción, pues se viene construyendo un nuevo “mercado” de quehaceres corruptos e ilegales en torno al uso de M.E para la realización de trámites.

De lo anterior se sigue que, las entidades valoradas como las más confiables sean aquellas que no afectan la vida política del país de manera profunda y que no se encuentran en la agenda diaria de la mayoría de los colombianos. Por ésta razón entidades como la Registraduría y la Cancillería tienen una mejor imagen y por ende sus plataformas tecnológicas reciben una mejor valoración. Esta hipótesis se puede verificar al observar por ejemplo, que la DIAN es vista de manera negativa porque cobra y porque ha estado envuelta en escándalos de corrupción en los últimos años.

### **3.4 Temor a la imposibilidad de hacer seguimiento de los procesos y a la implementación de la evidencia virtual.**

Dentro de la cultura del miedo, aparece un factor fundamental que genera desconfianza por parte de los usuarios hacia los M.E, este es el temor a la evidencia virtual. Muchos participantes prefieren la evidencia física y eligen la cultura del papel por encima de la cultura digital.

Dicho temor tiene que ver primero con la posible no validez de la evidencia virtual: *“Uno siente que cuando envía por internet se envía a allá y allá se queda, no es tan formal como cuando lo haces en físico y tienes el radicado”* (Empleada – Empresa grande). En segunda instancia, se relaciona con que los documentos en físico constituyen un apoyo y una prueba que da fe de que los trámites y solicitudes en curso cumplen con los requerimientos normativos necesarios. De hecho, en ocasiones son las mismas entidades las que piden el envío de comprobantes e información física y no le dan la misma trascendencia a lo virtual que a lo que se deja físicamente.

En tercera instancia, los participantes sienten que de una forma u otra no pueden confiar en los recibidos que se generan por internet porque se pueden manipular: *“Muchas personas han manipulado esa información para perjudicar las empresas”* (Empresario – PYMES). En cuarta instancia, el temor tiene que ver también con el difícil almacenamiento de la evidencia (que se reconoce SÓLO en parte como responsabilidad del usuario, más que de la entidad). Los participantes muchas veces no saben cómo y en donde guardar el comprobante virtual de manera que quede almacenado correctamente y que pueda ubicarse con facilidad en el momento que se requiera hacer uso del mismo.

Un segundo factor que genera desconfianza por parte de los usuarios hacia los M.E es la imposibilidad de hacer seguimiento de manera permanente y eficaz al proceso que pretenden llevar a cabo con una entidad pública a través de M.E. Para los usuarios es fundamental que se les envíe una contra respuesta sobre la solicitud realizada, cosa que en muchas ocasiones no ocurre. Las entidades dicen que notifican pero muchas veces no es así. La desconfianza se asevera teniendo en cuenta que aunque exista un seguimiento o apoyo inicial de un servidor público, la información que se encuentra en las plataformas y portales muchas veces no coincide con la información brindada por los servidores durante esa ayuda inicial, ya sea durante el desarrollo del trámite presencial, o durante el desarrollo de talleres de capacitación y propaganda.

- *Las entidades financieras como ejemplo a seguir*

Ahora, así como las empresas constituyen un ejemplo a seguir en materia de eficiencia, las entidades financieras puntualmente, constituyen un ejemplo a seguir en términos de confiabilidad. A diferencia de las entidades públicas, las entidades financieras (1) Invierten más en recursos. (2) Son mucho más eficientes, (lo que es evidente ya que se puede acceder a cualquier hora a sus plataformas y es muy difícil que se presenten inconvenientes con la conexión y la plataforma). (3) Cuentan con herramientas de seguridad más potentes que las utilizadas por las entidades públicas (token, imágenes de seguridad al ingresar a la cuenta y existencia de garantías por pérdidas o robos). Y, (4) realizan un seguimiento permanente y efectivo de los procesos a través de estrategias como notificar al usuario en tiempo real por correo y mensajes de texto sobre el estado de su solicitud.

### **3.5 La desconfianza y el conocimiento**

La desconfianza tiene que ver con el desconocimiento de lo público y del Estado. Se desconoce lo que es una entidad pública o no y hay grandes vacíos con respecto al funcionamiento general del Estado. Este desconocimiento y la desvinculación con el Estado es mayor entre los jóvenes colombianos.

Fueron los participantes con mayor ingreso, quienes manifestaron tener un mayor nivel de confianza en el Estado y en sus plataformas tecnológicas, precisamente debido a que éste segmento de la sociedad cuenta con educación en tecnología y acceso a medios electrónicos de manera permanente. A su vez, se confía en las plataformas pues se entiende que son del Estado. Este conocimiento sin lugar a dudas les brinda poder, lo que a su vez se refleja en un mayor uso de estas plataformas y en una mayor capacidad de participación ante las entidades gubernamentales.

### 3.6 Confianza y desconfianza en realización de pagos y transacciones

Existe un temor relacionado con la realización de transacciones y pagos en línea a entidades públicas por parte de ciudadanos que por cierto, se acentúa en los adultos mayores y en los ciudadanos pertenecientes a estratos bajos, lo que se debe básicamente, a que nunca han usado estas herramientas por miedo a que el dinero se pierda.

Por otro lado, las empresas grandes confían en gran medida en la realización de transacciones y pagos en línea debido a que al eliminar el traslado físico del dinero disminuyen los riesgos de seguridad que hay en los espacios públicos y a que, como se mencionó en la sección previa, las entidades financieras brindan mecanismos y garantías de seguridad y posibilidades para realizar seguimiento a las transacciones.

## 4. Participación

### 4.1 Sobre la poca motivación para participar

Las mejoras previamente mencionadas en términos de eficiencia y transparencia han generado transformaciones positivas en el relacionamiento con el Estado a través de M.E. De ahí que se perciba que actualmente las entidades son más participativas por M.E. Se dice entonces que aunque falta mucho camino por recorrer, las entidades van por buen camino: *“Sí son más participativas, hay muchas formas de poder acceder a la información que no existían antes, salían sólo reportes impresos pero hay la facilidad de poder hacerle seguimiento a todos esos mecanismos de rendición de cuentas que sí hacen que sea un poco más participativo de lo que era antes y ahora las comunicaciones están demasiado avanzadas, las redes sociales”* (Ejecutivo – Empresa grande).

Sin embargo, se evidencia un estancamiento en la transición hacia la Cultura Digital que se desprende primordialmente del desinterés o pérdida de interés de muchos colombianos para relacionarse con el Estado a través de M.E. Ese desinterés tiene que ver con lo mencionado anteriormente acerca de la falta de eficiencia, de transparencia y de confianza en las plataformas del Estado colombiano que han sido enunciadas y desarrolladas a lo largo de este documento hasta llegar a este punto. De hecho, es la desconfianza (en relación con la ineficiencia y la falta de transparencia) y específicamente la falta de conocimiento y capacitación sobre el uso de los medios y las plataformas, de la mano de la falta de conocimiento sobre lo público y la imagen negativa del Estado lo que ha generado esa falta de motivación para relacionarse con las entidades públicas por M.E: *“Existe un desinterés de la ciudadanía por acceder a la información pública y a los diversos servicios que presta el Estado a través de medios electrónicos. Este tiene una explicación en la existencia*

*de un problema cultural respecto a la falta de educación y alfabetización digital de la ciudadanía” (Servidor público).*

Tal desinterés se incrementa debido a que la participación o realización de algunos trámites por M.E se percibe como obligatoria, y al serlo, no hay otro camino para la realización de ciertas consultas o trámites lo cual mantiene los niveles de participación pero a su vez constituye una fuente de desmotivación para su uso pues se siente como una imposición.

Esa imposición es percibida tanto por los usuarios como por aquellos que hacen parte de la demanda, los servidores públicos, quienes afirman que: *“Más allá de agradarles, o no, el uso cotidiano de medios electrónicos en el ambiente de trabajo, éste responde a una necesidad mediada por las condiciones de obligatoriedad que enmarcan su utilización como parte de las dinámicas laborales cotidianas”*. A su vez, los usuarios se sienten insatisfechos a causa de lo impositivos que son estos sistemas, los cuales deben ser usados así se desconozca cómo manejarlos o se esté en desacuerdo con los mismos al sentir que no son útiles o confiables.

Así, la participación en la actualidad, puede o no ser alta pero más allá de los indicadores, resulta pertinente detenerse a analizar ese desinterés manifestado por todos los segmentos por relacionarse con el Estado a través de medios electrónicos.

#### **4.2 El bajo impacto de la participación (el usuario habla pero no es escuchado)**

Muchos de los participantes consideran que la participación por M.E para transformar dinámicas estatales es inútil y que las entidades no la promueven lo suficiente (No se invita al usuario a participar activamente en los procesos de construcción de plataformas). Existe la percepción de que son espacios que se dan más por cumplir que por un interés real de tener en cuenta a la ciudadanía. Como consecuencia, muchas veces el usuario no participa porque piensa que no se tendrá en cuenta su opinión: *“Hay falta de respuestas del Estado, pa que me voy a poner yo a botar escape con el Estado si a mi no me van a responder o a mi que me van a tener en cuenta mi opinión en cuanto a cosas, entonces es como eso, no querer perder el tiempo”* (Ciudadano). *“Eso por lo general es de una sola vía, uno no ve que pase algo. No responden o sí responden, responden no como lo que es o lo que uno necesita”* (Ejecutivo – Empresa grande).

Otro factor que genera en el usuario la creencia y casi certeza de que su participación no tendrá un impacto real es la imposibilidad de realizar seguimiento a sus solicitudes, críticas, quejas y comentarios de cualquier índole. Una vez más, se hace énfasis en que las entidades no proporcionan herramientas de seguimiento tales como un número de radicado, una contra respuesta o algo que dé cuenta de lo que se hizo. Cuando sí lo hacen y brindan una respuesta al usuario, ésta suele ser

una genérica, pero no se resuelven preguntas específicas: *"No son respondidas como uno quisiera, no son tan explícitas, sino muy generales, y lo remiten es a normas y conceptos anteriores"* (Ejecutivo – Empresa grande).

Además, los usuarios observan que las quejas y los reclamos que se realizan a causa de equivocaciones no tienen mayor repercusión, ya que las entidades siguen cometiendo los mismos errores. Se considera que la participación individual tiene un impacto bajo o nulo y que para generar un verdadero impacto, la participación debe llevarse a cabo como grupo o gremio.

#### **4.3 Sobre la falta de recursos materiales e inmateriales como limitante**

Se destaca la carencia de recursos materiales y conocimientos por parte de algunos grupos poblacionales como limitantes importantes para la participación. Hay una porción grande de la población que no sabe cómo se usan los computadores, la red, los teléfonos inteligentes, etc. debido a que nunca tuvieron educación en esas competencias. A su vez, una porción grande de la ciudadanía no cuenta con los M.E para llevar a cabo ningún tipo de actividad digital.

La falta de participación por parte de los jóvenes (y más aún por parte de jóvenes de estratos bajos y provenientes de zonas periféricas) se atribuye en primer lugar a que este grupo poblacional tiene menores necesidades de interacción con el Estado. Los jóvenes de Luruaco por ejemplo, manifiestan tener acceso a medios electrónicos y utilizarlos permanentemente para comunicación y ocio. Sin embargo, tienen muy poca interacción con el Estado a través de estos medios.

Además, los jóvenes tienen un menor conocimiento sobre las posibilidades que ofrece el Estado a través de M.E. Es claro que falta capacitación y difusión sobre el uso de medios electrónicos para la realización de trámites y que en especial los jóvenes necesitan educarse en torno al “buen” uso de los medios electrónicos teniendo en cuenta que se observa un uso extensivo de los mismos pero no para relacionarse con entidades públicas (sino para realizar actividades de ocio y comunicarse).

Son los jóvenes en etapa laboral o los adultos quienes se relacionan en mayor medida con entidades públicas a través de estos medios. Los adultos mayores tienen la idea de que no cuentan con la capacidad cognitiva para iniciar un proceso de aprendizaje y esto se refuerza ya que los más jóvenes en un núcleo familiar y que han tenido acceso a los M.E, son quienes se han encargado de llevar a cabo los trámites con las entidades públicas de los mayores, lo que no genera una necesidad

real para ese otro grupo de edad: *“Cuando hay que hacer cosas por internet, son mis hijos los que se encargan de eso, de manejar esas máquinas”* (Ciudadana).

Por otro lado, falta difusión y capacitación en torno al seguimiento que podría ser llevado a cabo por M.E a la actividad de la administración pública. El desconocimiento de esta posibilidad limita la participación de la ciudadanía y el goce efectivo de sus derechos. En especial, los ciudadanos con menor acceso a la repartición del ingreso y las empresas con menos recursos, no están al tanto de la existencia y el funcionamiento de las herramientas de seguimiento a la actividad de la administración.

#### **4.4 Sobre algunas consideraciones necesarias para mejorar los mecanismos de participación**

En términos de eficiencia, el Estado debe tener en cuenta que muchas veces cuando las entidades brindan la posibilidad de hacer seguimiento, esto resulta engorroso para el usuario. Los participantes reportan que no es fácil acceder a esta información en las páginas web y portales estatales (los hipervínculos que direccionan a ésta información no están a la mano). Y, que en caso de encontrarse la información, se solicita llenar formularios extensos, y no se garantiza que habrá respuesta y que ésta se traducirá en una solución efectiva: *“Si las abren y no sirven para eso, la verdad no deberían tener ese tipo de opciones”* (Empresario – PYMES).

Los participantes afirman también que el Estado debe recordar que el ritmo laboral y las ocupaciones de los usuarios impide que consulten periódicamente las herramientas de participación y las noticias sobre los nuevos procesos y proyectos de las entidades públicas en las plataformas por lo que se hace necesario que encuentren otras formas de hacerles llegar tal información.

Por último, es necesario definir quiénes son los usuarios potenciales (es decir, quiénes necesitan realmente tener interacción con entidades públicas por medios electrónicos y cuáles son las necesidades reales de esos usuarios potenciales). Se afirma esto ya que en el estudio se hace visible que las necesidades en términos de relacionamiento con entidades a través de M.E cambian de acuerdo con variables sociodemográficas y las condiciones de vida de los individuos. Así, las personas que viven en la periferia ven en los trámites presenciales una posibilidad de reconocimiento ante el Estado por lo que usar los M.E es quedarse sin esa posibilidad de reconocimiento. Por otro lado, los habitantes de ciudades y lugares pequeños no gozan de elementos destacados por los habitantes de grandes ciudades como ventajas de realizar un trámite de manera virtual (no disminuyen las filas o los tiempos de desplazamiento porque suelen ser muy cortos). El ahorro de



tiempo no es una ventaja esencial para esta población, adquiere valor más que todo en grandes ciudades.

## **5. Recomendaciones principales**

### **5.1 Eficiencia (Reforzando los aspectos operativos)**

Para empezar, se sugiere la simplificación de plataformas, es decir la construcción de páginas y herramientas más intuitivas). Para que las plataformas sean más intuitivas y amigables, se requiere en primer lugar un equipo multidisciplinario para su construcción y revisión permanente. Específicamente se sugiere integrar las disciplinas de la ingeniería y el diseño como parte del proceso de construcción de las plataformas electrónicas de trabajo e incluir el punto de vista de potenciales usuarios durante ese proceso de construcción: *“Es necesario que la labor funcional que realiza el ingeniero se complemente con el criterio estético y la practicidad en el manejo de los medios electrónicos que puede aportar un diseñador. Así mismo, es importante hacer un proceso de prototipado y convalidar las ideas e instrumentos creados con personas del común (tanto en entidades como en la sociedad civil)” (Servidor público).*

En segundo lugar es necesario brindar capacitaciones a los usuarios. Ello, disminuye los índices de corrupción respecto a terceros que crean negocios a partir de las dificultades de los usuarios para realizar trámites efectivamente. Además, cuando aumenta el conocimiento, aumenta la percepción de satisfacción de los usuarios en torno a la interacción con entidades a través de M.E.

En tercer lugar, para mejorar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios, se recomienda tanto contratar a un tercero privado que ejerza control para mejorar los servicios que se prestan en las plataformas virtuales como seguir el ejemplo de las empresas privadas, en cuanto a tres aspectos fundamentalmente:

Primero, el Estado debe comprometer más recursos para la modernización de sus plataformas tecnológicas si quiere ganar la confianza de los usuarios. Más aún si se tiene en cuenta que una experiencia exitosa con las plataformas tecnológicas, asegura que el ciudadano o empleado la use constantemente y a su vez la recomiende: *“Asignación de presupuesto para el desarrollo de nuevas tecnologías y software para el manejo de información” (Servidor público).*

Segundo, el Estado debe mejorar la atención al usuario como si las entidades públicas tuvieran competencia: *“El privado siempre va a estar ahí por una competencia, por estar muy pendiente de ese usuario final, que uno no ve en una entidad pública. No les importa porque ellos son los únicos que pueden hacer las cosas, los encargados de la información entonces no hay quien les compita y*

*entonces la atención al ciudadano no es buena, no se muestra un verdadero interés por tener contento a ese ciudadano. Decirles como <miren, si uno quiere llegar a este público objetivo, tiene que moverse por este lado>“ (Ejecutivo – Empresa grande).*

Tercero, el Estado debe crear plataformas y herramientas tecnológicas que permitan mejorar su desempeño a nivel interno y con respecto a la atención del usuario. Para ello, las entidades podrían pedir asesoría a las empresas que ya cuentan con estos recursos: *“Transmisión de conocimiento de lo que hacen las empresas para poder acercarse a sus usuarios finales, es algo que uno ve muy marcado entre algo que es público y algo que es privado”* (Ejecutivo – Empresa grande). Dicha asesoría permitiría que las entidades adquirieran y construyeran herramientas utilizadas por empresas grandes (Ej: Notificaciones de atraso en procesos, sistema de aviso sobre licitaciones, etc.).

Una cuarta sugerencia realizada en torno al aumento de eficiencia teniendo en cuenta que muchos usuarios manifestaron relacionarse con entidades públicas por M.E en gran medida para realizar consultas de datos relacionadas con el sector al que pertenecen, es que el Ministerio de las TICs y las mismas entidades realicen un seguimiento permanente de la calidad de la información dispuesta en las plataformas de las entidades. En ese sentido, se establece que la información debe: (1) Estar en formatos de fácil acceso y descarga. (2) Estar actualizada. (3) Estar completa y ser clara. (4) Estar consolidada a nivel global. Y, (5) tener siempre anexa la información relevante sobre la fuente, la fecha de creación y el proceso que se utilizó para la obtención de datos.

Adicionalmente se pide al Ministerio realizar una revisión periódica de links (evitar links rotos o que redirigen a un sitio al que no se pretendía ingresar). También es necesaria la existencia de un diseño coherente y estéticamente agradable, aspecto que también aporta a la confiabilidad: *“Si de entrada ves que es un mismo desarrollo, si hay un sub portal de un ministerio, hay confianza. Pero si ves que empieza a volverse decadente la forma en que se está presentando la información en cuanto a la calidad, en cuanto a esa misma experiencia de layout, que debería tener toda la página del Ministerio y los portales que están con él, sí genera desconfianza, eso es otra cosa, no está linkeado con el Ministerio“* (Ejecutivo – Empresa grande). Por último, es responsabilidad del Ministerio velar por que las herramientas electrónicas de las entidades sigan un patrón único que permita mayor facilidad de uso de los ciudadanos. De esta forma, se agilizaría el proceso de aprendizaje de uso de M.E para relacionarse con las entidades, ya que pasar de una plataforma implicaría un cambio menos drástico.

La quinta sugerencia también va dirigida directamente al Ministerio como ente regulador y se le pide a este que abogue por una mayor participación de las altas esferas directivas en el manejo del cambio y la introducción de nuevos sistemas y herramientas digitales en las entidades. Si se capacita al líder, y se forma para que transmita ese conocimiento, se capacita a toda la empresa o entidad en cuestión: *"Formar y empoderar a los líderes de instituciones públicas para que entiendan e impulsen el cambio organizacional propicio para la implementación y apropiación de las TICs"* (Servidor público). Así mismo, el Ministerio debe fomentar más la participación de los empleados antiguos y de los adultos mayores: *"Debe haber un proceso de adaptación al cambio de la mano de un acompañamiento motivacional y un mejor clima laboral para superar las barreras de acceso a medios electrónicos"* (Servidor público).

Por último, se hace alusión a las posibles contribuciones de los mismos usuarios al aumento de la eficiencia de las plataformas. En ese sentido, se comenta que muchas veces errores técnicos como las fallas en las páginas o plataformas de las entidades, pueden evitarse si los usuarios (las empresas sobre todo) se comprometen a realizar los procesos con días de antelación y no sobre el tiempo. Así, también se impediría que las páginas colapsen en fechas cercanas al plazo límite.

## **5.2 Transparencia (Recuperando al ser humano detrás de la máquina)**

En cuanto al aumento de los niveles de transparencia en el relacionamiento de los usuarios con entidades a través de M.E, una primera recomendación es pensar en formas para lograr que muchos más vean con tanta claridad ese aumento de los niveles de transparencia que trae consigo la digitalización de los trámites. Unos pocos ya han empezado a verlo pero falta una mayoría. Eso, de la mano de la búsqueda de condiciones que realmente garanticen que por este medio sí aumenta la transparencia.

La segunda recomendación fundamental tiene que ver con la labor del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el cual debe centrar su atención en la búsqueda de alternativas para tomar lo positivo del medio virtual en conexión con lo positivo del seguimiento humano para generar a la vez tanto transparencia como confianza.

Los procesos deben entonces por un lado, conservar la neutralidad y eficiencia que traen consigo los automatismos de las plataformas. Por otro lado, no debe desaparecer el servidor público que hace un seguimiento a cada proceso, que resuelve dudas por medio de chats, números telefónicos y correos (entre otros) y que se identifica como un ser humano que brinda un servicio a otro ser humano a través de un medio electrónico.

### 5.3 Confianza (Combatiendo la cultura del miedo)

Para que se dé la transición de una cultura del miedo hacia una cultura digital se recomienda primordialmente reemplazar el sentimiento de miedo por entusiasmo, sensibilización y motivación hacia el uso de medios electrónicos, entendiéndolos como herramientas de apoyo para el servidor público, el empleado y el ciudadano en la realización de sus deberes.

Lo anterior se logra brindando herramientas que posibiliten un seguimiento permanente y eficaz de los procesos por parte de los usuarios. Para ello y tal como se mencionó anteriormente, resulta pertinente seguir el ejemplo de las entidades financieras. Entre más detallada sea la información sobre la solicitud, mayor confianza se genera (pueden incluir fecha, persona encargada del seguimiento, vigencia de respuesta y consolidar la información sobre la solicitud hecha):

*“Cuando haces reserva de los hoteles te envían código de reserva, de alguna forma te consolidan todos los requerimientos que hiciste o las especificaciones que diste en cuanto a fechas, número de personas que van a estar, en qué hotel, número de reserva. Así le puedes hacer seguimiento a tu reserva. Sería muy bueno que si yo me comunico con una entidad del Estado me respondan <tu solicitud, tu queja, tu reclamo será entendida con el código tal, si le quieres hacer seguimiento, te respondió Pepito Pérez, en tantos días deberías estar recibiendo una respuesta por medio telefónico, por el correo que nos dejaste>. Que haya una confirmación, que no sienta uno que es comunicación de una sola vía. Cuando a ti te responden tu quedas tranquilo, que si le llegó a alguien eso que estás pidiendo” (Ejecutivo – Empresa grande).*

Se recomienda también a las entidades, prestar más atención y centrar más esfuerzos en la implementación de mecanismos y medidas de seguridad. Así, es clave el uso de herramientas que permitan validar información personal del usuario. Es importante también que exista la posibilidad de enviar la información escaneada, para así evitar trámites presenciales en esta materia. Además, se sugiere que el primer acercamiento por parte de las entidades hacia las empresas se dé través de la plataforma oficial de la entidad o de forma presencial, y no por medio del correo porque se percibe que los correos electrónicos son medios no del todo confiables ya que la información puede ser manipulable y, además, no hay certeza de quién la envía, es decir, de si hay un servidor público con un cargo oficial detrás de esta información.

Se recomienda también (1) El uso de mecanismos como la Certicámara y el token. (2) La replicación de mecanismos efectivos utilizados por otras entidades, como el sistema de Chat de la Cámara de Comercio. (3) El uso de herramientas como el

“Ethical Hacking” para realizar estudios de vulnerabilidad de las plataformas y portales en línea, para así identificar falencias y solucionarlas. (4) La contratación de empresas especializadas en seguridad informática (aunque es factible plantear que las grandes empresas no requieren esto ya que cuentan con recursos propios para poder garantizar ciertos niveles de seguridad ante ciertos riesgos, a los cuales las PYMES están más expuestas). (5) La construcción de aplicaciones y portales que cumplan un escrutinio de seguridad que garantice su confiabilidad. Para esto sugieren el uso de herramientas para medir los niveles de seguridad de las plataformas. Y, (6) el uso de herramientas por parte de los usuarios que les permitan validar la confiabilidad de una plataforma.

Ahora, los usuarios tienen también un compromiso a la hora de implementar medidas de seguridad para evitar inconvenientes: *“La confianza va amarrada a que yo no revele mi información”* (Empresario – PYMES). En ese sentido, los participantes comentan que ellos mismos deben también implementar estrategias que garanticen la seguridad de su información tales como usar un sólo computador autorizado para realizar pagos e ingresar a las plataformas y contar con varios niveles de aprobación (debe pasar por varios empleados en el caso de las empresas) para garantizar que no hay errores ni irregularidades.

Ahora, así como el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones debería funcionar como un ente regulador de la eficiencia de las plataformas también debería hacerlo con respecto a la confiabilidad de las mismas. En ese orden de ideas se sugiere que el Ministerio sea el encargado de (1) Obligar a las empresas a contratar servicios de seguridad informática. (2) Ofrecer garantías ante robos u otros inconvenientes. (3) Impulsar a los directivos de las empresas a entrar en la era digital y permitir y fomentar que sus empleados lo hagan también. (4) Contribuir en el ajuste de los marcos legales actuales para acortar la brecha entre los mismos y las iniciativas tecnológicas. Podría por ejemplo, mejorar las políticas de cero papel y garantizar su cumplimiento, sin que el mismo perjudique al usuario (Puede ocurrir que el usuario acepte hacer uso de comprobantes virtuales pero las entidades no los acepten). Y, (5) regular y hacer seguimiento de la calidad de la información publicada en las páginas web de las entidades.

#### **5.4 Participación (Adiós cultura del miedo, bienvenida cultura digital).**

A nivel general, para elevar los niveles de participación, es necesaria la creación de un sistema holístico de inversión, creación, diseño, comunicación y difusión de medios electrónicos a nivel inter/intra-organizacional y en la relación Estado-Sociedad civil y Empresas. En otras palabras, para que haya una participación numerosa, relevante y atractiva para el usuario, debe haber eficiencia, transparencia y confianza.

En segundo lugar, el seguimiento a la administración pública y sus resultados debe constituir un compromiso tanto de las entidades como de los usuarios. *"No es sólo poner la queja. Es necesario hacerle seguimiento a la queja, presionar para que cambie la situación. Es un tema de voluntades del que se queja y del que debe atender ese reclamo"* (Empresario – PYMES). A su vez, la responsabilidad de la entidad no se limita a establecer espacios de participación, sino que también está relacionada con garantizar que esa participación va a ser tenida en cuenta, es decir, debe existir una constancia de que va a cambiar la situación y unas contra respuestas que lo indiquen.

La entidad también tiene la responsabilidad de dar a conocer los mecanismos de participación. Se sugiere utilizar la sección de noticias de cada página web para que al momento de acceder se conozca qué temas se tratan y en qué se puede participar. Con respecto a esto, el caso de la plataforma de la DIAN constituye un ejemplo a seguir teniendo en cuenta que ésta entidad genera informes sobre los proyectos de ley que se están adelantando en su campo y los cambios institucionales realizados.

En tercer lugar, los participantes son claros y radicales al afirmar que los medios electrónicos no deben constituir una forma obligatoria y única de relacionarse con el Estado. El Estado no debe, en su búsqueda por un mayor nivel de eficiencia en procesos internos, dejar de lado a un gran segmento de la población que no usa (sea cual sea la razón) los M.E para relacionarse con las entidades públicas. De lo contrario, estaría restringiendo el derecho a acceder a los productos que ofrezca la administración y complejizaría aún más las carentes vías de comunicación que existen entre las poblaciones más vulnerables y el Estado.

Por ende, el tiempo debe ser considerado de acuerdo con la manera en que distintos segmentos sociales lo entienden y relativizan dependiendo de sus necesidades. Un discurso único del ahorro de tiempo como gran beneficio no debe ser impuesto, puesto que habrá conflictos inherentes a la imposición de un poder sobre otros menos fuertes y periféricos. Las comunidades tienen que poseer, dentro de su ramillete de opciones, aquella relacionada con el uso de M.E para relacionarse con el Estado y propender por que el usuario elija libremente si quiere tomar ese camino u otro.

Así, el uso de M.E debería ser una opción y no una imposición en especial para aquellos grupos que se han visto relegados de este avance tecnológico. Se trata de las personas de la tercera edad, quienes no desean (y es su derecho no hacerlo) ingresar en esta nueva ola de tecnificación. Es el deber del Estado ofrecer sus servicios a los ciudadanos con un enfoque diferencial.



En cuarto lugar, se rescata la necesidad manifestada por los servidores públicos de implementar estrategias alternativas de comunicación con el usuario y los miembros de la comunidad laboral sin tener que depender del uso exclusivo de medios electrónicos para hacerlo en caso de que se presenten dificultades con tales medios.

En quinto lugar, así como los usuarios tienen una responsabilidad sobre el aumento de los niveles de eficiencia y transparencia, también la tienen sobre el aumento de confianza. Así, los ciudadanos tienen la responsabilidad de hacer buen uso de las nuevas tecnologías. Podrían a su vez aprovechar las herramientas que los M.E brindan para reforzar la búsqueda de una sociedad más democrática, incluyente e igualitaria. El ciudadano tiene que informarse y exigir sus derechos si llegasen a ser vulnerados. Tendrá que ser cuidadoso con el manejo de estas nuevas tecnologías que se prestan para la consecución de ilícitos y estafas.

Así mismo, los ciudadanos reconocen que hace falta una mayor disposición de su parte para conocer por iniciativa propia aquellos servicios que ofrece la entidad pública, es decir que les hace falta disposición para buscar y conocer qué pueden hacer y cómo lo pueden hacer por medio de las plataformas.

- *El papel central de la educación y la difusión como potenciadores de la participación*
  - *La educación*

La responsabilidad para fomentar el uso de plataformas del Estado para relacionarse con ciudadanos y trabajadores, es compartida. Los ciudadanos no deben, de manera deliberada y más si cuentan con herramientas tecnológicas (como se hace evidente a través de la indagación hecha), renunciar a derechos que les brinda la administración pública por medio de plataformas en la red. Sin embargo, el Estado tiene que recordar que su función, aún cuando su búsqueda de eficiencia sea loable, es la de ofrecer los mismos derechos y servicios a todos los ciudadanos colombianos, lo que plantea un escenario en el que la educación y difusión se convierten en pilares fundamentales de este proceso de cambio. De ahí que la capacitación y difusión aparezcan como recomendaciones principales en todos los segmentos: *"Así como una empresa tiene que vender sus productos, las entidades tienen que vender sus servicios"* (Empresario – PYMES).

Es necesario que el Estado invierta en políticas educativas y publicidad que inviten constantemente al usuario a hacer uso de estas plataformas: *"Hace falta una mayor difusión de estos servicios en línea, así como también el desarrollo de herramientas de mercadeo a través del uso de redes sociales y campañas publicitarias que den a conocer los productos del Estado y permitan un posicionamiento organizacional y una visualización de los símbolos de las entidades públicas"* (Servidor público).



Aunque también es un aspecto necesario, la inversión no puede enfocarse únicamente en hacer entrega de computadores y tabletas a poblaciones que necesitan más que la simple herramienta: *“Educación no es regalar computadores y celulares, educación es enseñarle a la gente cómo usarlas para hacer las cosas de manera adecuada. Porque también se ha visto en muchos lugares -es que en inversión tecnológica se le regaló computadores a los niños de tal vereda- pero resulta que el niño ni siquiera sabe usarlo y no hay un profesor de informática”* (Ciudadana).

Además, la educación no puede girar en torno solamente al uso de M.E para relacionarse con el Estado. Se trata de brindar educación sobre el funcionamiento general del Estado pues de la incompreensión sobre lo qué es una entidad pública y todos los aspectos relacionados con el Estado, surge gran parte del miedo que sustenta la opción (altamente elegida) de no relacionarse con entidades públicas por medio de M.E. Como se vio anteriormente, las personas de estratos altos confían más en relacionarse con el Estado por M.E debido precisamente a que tienen una mayor apropiación de los medios y a que poseen más conocimientos sobre el funcionamiento estatal. El conocimiento fomenta la confianza y por ende la participación.

¿Qué características debe tener esa educación tan necesaria? Debe ser una educación temprana y con existencia también de una modalidad de educación continuada para adultos, lo que resulta clave frente al panorama actual de relacionamiento con entidades a través de medios electrónicos. Los participantes sugieren que a las personas mayores y a todos aquellos que estén interesados, se les brinde una oferta académica sobre el uso de M.E con modalidad presencial, con profesores especializados, etc.

Así mismo se resalta que la educación debe permear distintos contextos cotidianos y no cotidianos para contribuir a la adaptación mediante el relacionamiento continuo con medios electrónicos. Se sugiere la instalación de equipos para la realización de trámites virtuales en las sedes y puntos de realización de trámites para que los usuarios al intentar realizar el trámite de forma presencial, se familiaricen con la modalidad virtual (recibiendo siempre asesoría de los servidores públicos) y así aprendan a realizarlo desde donde deseen hacerlo: *“Actividades como cafés internet asistidos: El ciudadano necesita una aproximación didáctica, con un lenguaje claro para que haya más receptividad. En última instancia, es preciso decir que en efecto sí hay inversión en Medios Electrónicos pero falta generar mayor motivación para el usuario”* (Servidor público).

Ahora, la responsabilidad y el interés de asistir a las capacitaciones recae en los usuarios. Sin embargo, para complementar este aspecto se sugiere el uso de incentivos como descuentos en pagos obligatorios u obsequios.

Es muy importante invertir también en capacitaciones y entrenamientos oportunos y adecuados para los servidores públicos. Este tipo de estrategias podrían ser útiles para generar una menor resistencia al cambio por parte de servidores antiguos y un mayor gusto por el uso de medios electrónicos. Esto es particularmente interesante si se tiene en cuenta que muchos de los servidores entienden el uso de medios electrónicos en términos de una obligación y no de un conjunto de herramientas útiles que hacen más agradables y eficientes sus labores cotidianas.

- *La difusión*

Los participantes hacen referencia a la alta importancia que tiene para ellos que las entidades hagan publicidad por diversos medios de comunicación, principalmente por televisión y radio destacando las ventajas del uso de los M.E. Es fundamental que se haga énfasis en las ventajas del uso de medios electrónicos vs. El medio presencial: *“La ciudadanía debe poder percibir que los mecanismos del Estado son positivos y funcionan”* (Servidor público). *“Incentivar la pérdida del miedo y garantizar que los Medios Electrónicos son seguros, presentando sus ventajas frente a medios presenciales”* (Servidor público).

Además de los medios tradicionales de comunicación, se sugiere el uso de múltiples canales de difusión para no dejar cabida a la desinformación. Un primer canal son las famosas redes sociales, las cuales no deben ser vistas netamente como elementos distractores que deben ser bloqueados sino como medios útiles para comunicarse con la ciudadanía y ser más más visibles ante ésta. Para las PYMES, las redes sociales constituyen una forma de comunicación veloz y efectiva, que brinda un mayor nivel de recordación que otros medios. Adicionalmente permiten que ellos reciban retroalimentación de sus servicios para mejorar a futuro.

El voz a voz constituye el segundo canal a utilizar como parte de la estrategia publicitaria. Se recomienda utilizar las plataformas y portales en línea de las entidades públicas para promocionar experiencias positivas que han tenido los usuarios al interactuar con éstas.

También se sugiere complementar la difusión con un acercamiento presencial a los usuarios, especialmente a las empresas, generando espacios para resolver dudas concretas y dar capacitaciones específicas a cada empresa según sus necesidades y posibilidades. Se recomienda por ejemplo, usar una estrategia similar a la de los buses de cultura bancaria, con el fin de dar a conocer las oportunidades y facilidades que brindan las entidades a través de M.E. *“Hay que tocar a la gente para que use los medios que se están generando, ir a llevarles la tecnología, la experiencia”* (Ejecutivo – Empresa grande). Lo presencial tiene un valor inmenso como generador de confianza, un primer contacto por este medio garantiza o por lo menos aumenta

las posibilidades de que se establezca un segundo contacto a través de M.E con la entidad.

### **5.5 Recomendaciones metodológicas (segmentaciones necesarias)**

Para terminar, el estudio deja claras evidencias sobre la necesidad de construir una segmentación más minuciosa. Hay tipos de trámites y diferencias entre los grupos estudiados, y dependiendo de eso se configuran las evaluaciones. Si se entiende por ejemplo que una consulta de información es un trámite, ese trámite tiene garantizada una mejor valoración porque es más sencillo de realizar que otros que requieren el diligenciamiento de formularios, la comunicación con servidores públicos, etc.

Las entidades cuya única función sea la de brindar información a los ciudadanos (como la Registraduría o la Cancillería) tienen una mejor percepción en tanto se entiende que “ayudan” al ciudadano, mientras aquellas con las que hay que llevar a cabo pagos y transacciones (como la DIAN), o con aquellas ante las que se radican quejas y reclamos (como las entidades territoriales) tienen valoraciones menos positivas debido a la naturaleza de sus actividades digitales.

De la misma manera, dadas las grandes brechas entre empresas de diferentes tamaños es necesario asumir un enfoque diferencial a la hora de estudiar la cultura digital en empresas y construir estrategias para fomentarla. Por ejemplo, el uso de software o aplicativos por parte de las empresas es diferente entre las PYMES y las grandes empresas. Mientras que las primeras hacen uso de las herramientas comunes de organización en los computadores, habiendo variadas menciones a herramientas de Microsoft Office, las grandes empresas han desarrollado plataformas especiales.

El Estado tiene la posibilidad de construir plataformas o sistemas más incluyentes con las PYMES, que tengan en cuenta sus limitaciones en cuanto a recursos tecnológicos y financieros. Las herramientas electrónicas que generen no pueden llegar a exigir velocidades de internet o software avanzados a los que las PYMES y otras no puedan tener acceso. Es menester de las entidades tener en cuenta que las necesidades de las empresas también dependen de sus capacidades, actividades y ubicación geográfica. De esta forma, es común que las PYMES que se encuentran en municipios pequeños tengan una necesidad menor de acceder a M.E, contrario a lo que sucede con las grandes empresas ubicadas en las principales ciudades.