

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

DIRECCIÓN DE GOBIERNO EN LÍNEA

FIRMA EJECUTORA GLORIA GALLEGOS SIGMA DOS INTERNACIONAL

CONTRATO N° 000483 DE 2015

© República de Colombia - Derechos Reservados

**SÍNTESIS ANALÍTICA DE RESULTADOS CUALITATIVOS
SEGMENTO SERVIDORES PÚBLICOS**

BOGOTÁ D.C., diciembre de 2015.

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta un análisis de los principales hallazgos encontrados a través del uso de la metodología *Café Conversación* empleada con servidores públicos de entidades del Estado en las ciudades de Bogotá y Pereira, como parte del *Estudio de Cultura Digital en el Estado y en las Relaciones de Ciudadanos y Empresas con el Estado* realizado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El presente informe se divide en cuatro secciones, correspondientes a tres rondas de diálogo de los cafés conversatorios realizados (enmarcadas bajo el planteamiento de tres grupos distintos de preguntas orientadoras¹) acompañadas por un cuarto componente de síntesis prospectiva planteado al final del presente escrito. En cada una de las tres secciones iniciales, se explorarán las relaciones, los puntos de contacto, los beneficios y disyuntivas de la relación servidor-entidad-ciudadanía a través del uso de medios digitales, esto de cara a la proposición de una serie de recomendaciones pertinentes efectuadas por los servidores partícipes frente a dicha interacción.

DISPOSITIVOS/ MEDIOS ELECTRÓNICOS Y VIDA LABORAL

La cultura digital y sus implicaciones en la vida del servidor público

El primer hallazgo fundamental tiene que ver con el concepto mismo de *cultura digital* y, en particular, con el modo en el que su interpretación por parte de las entidades públicas se ha traducido en una configuración dicotómica de las relaciones de interacción entre el servidor público y los medios electrónicos que emplea en su vida cotidiana, bien sea a nivel laboral, familiar, personal, intelectual o psicosocial. Dicha dualidad resulta evidente al poner en contraposición los diferentes beneficios y desventajas que la tecnología introduce en la vida diaria del funcionario público, y puede ser observada de manera clara al analizar las percepciones de los servidores partícipes frente a *qué tipo de cambios (positivos, negativos o no tan positivos) han ocurrido en el trabajo cotidiano con el uso de nuevos dispositivos y medios electrónicos*.

Puntos de interacción positiva (Beneficios):

Frente a ello, en un primer momento los servidores públicos parecen entender el uso de medios electrónicos en términos de un gran conjunto de herramientas² que facilitan sus vidas a nivel personal, permitiendo además una optimización de las

¹ Al respecto, estas preguntas han sido detalladas puntualmente en la sección de anexos.

² Entre las cuales se encuentran aplicativos móviles como *Whatsapp*, plataformas digitales, páginas de internet, plataformas de telecomunicación y/o teletrabajo, correo electrónico, redes sociales y *software* especializado.

labores que éstos desempeñan. De acuerdo con lo mencionado por los mismos, el uso de medios electrónicos les permite *“ahorrar tiempo y esfuerzo en tareas que antes debían ser realizadas de forma manual y/o presencial, evitando así desplazamientos innecesarios”*³, en tanto *“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”*.

Así mismo, uno de los temas de mayor resonancia a lo largo de los tres cafés conversatorios realizados tiene que ver con la utilidad del uso de medios electrónicos a la hora de *reducir considerablemente los costos en el uso de papel*. De acuerdo con muchos de los participantes, *“la normatividad de cuidado del medio ambiente, orientada por políticas de “cero papel”, constituye un elemento bastante positivo, que se traduce en un mejor ambiente laboral y una mejoría en la calidad de vida, lo que permite asumir que los servidores públicos piensan en una mejoría o detrimento de la misma en términos del cuidado o deterioro del medio ambiente*.

Otro de los aspectos positivos que destacaron los servidores partícipes frente al uso de medios electrónicos, tiene que ver con el modo en el que éstos *“les dan la posibilidad de comunicarse de forma horizontal, directa e inmediata con sus pares y superiores, optimizando de ésta manera las relaciones jerárquicas al interior de sus respectivas entidades*. Así mismo, éstos les permiten *“acceder fácil, rápida y eficazmente a grandes cantidades de información, todo esto de cara al ofrecimiento de un servicio oportuno y adecuado para el usuario final y la ciudadanía en general”*.

Puntos de interacción negativa (Desventajas):

De otro lado, estos beneficios han traído consigo una serie de repercusiones negativas según lo destacan los servidores públicos, en tanto *“la inmediatez de la información implica, así mismo, una precariedad frecuente respecto a sus niveles de precisión, **calidad** y claridad, así como también una intencionalidad difusa en el mensaje a comunicar, la cual desemboca en malos entendidos, confusiones, ambientes laborales incómodos y, subsecuentemente, en un alto nivel de desmotivación generalizada del personal de trabajo”*.

Respecto al concepto de *calidad* de la información antes señalado (el cual fue uno de los más reiterativos a lo largo de los cafés realizados), los servidores públicos perciben la existencia de múltiples fuentes dudosas de información y falacias mediáticas que entorpecen y perjudican su labor en la interacción con la ciudadanía y, por consiguiente, la calidad del servicio prestado al usuario. Ante

³ Elemento que representa una gran oportunidad laboral para personas discapacitadas.

esto, los funcionarios reconocen ser bastante críticos y minuciosos a la hora de acudir a medios electrónicos en busca de información de interés general con fines investigativos y/o de difusión. Así mismo, los servidores permanecen atentos ante la existencia de riesgos en seguridad informática de *“hacking”*, pérdida y manipulación ilícita de información, fomentando la protección y el resguardo de la información ante éste tipo de amenazas.

De manera complementaria, según lo mencionan los servidores públicos, el uso constante de medios electrónicos en los procesos de comunicación interpersonal *“se traduce en una interacción cada vez menor e incluso inexistente entre miembros de la comunidad laboral y la ciudadanía”*. Dichas relaciones borrosas, vienen acompañadas por una invasión de los espacios personales/familiares por parte de las dinámicas laborales, a causa de la facilidad para establecer puntos de contacto digitales entre individuos, lo que implica *“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”*.

Respecto al concepto de *individuo*, uno de los funcionarios participantes menciona que *“los medios electrónicos les permiten conectarse activamente con los cambios tecnológicos al tiempo que se produce una desconexión de la vida y la realidad”*. Así mismo, otro de los funcionarios que hizo parte de la dinámica de café-conversación representó, a través de un dibujo, el modo en el que los medios electrónicos han permitido la automatización y el reemplazo del hombre por la máquina y la forma en la que hombre y máquina se interrelacionan entre sí⁴.

De la cultura digital a la “cultura del miedo”

¿De dónde surge la cultura del miedo?

Los puntos de interacción negativa antes descritos se asocian con un segundo hallazgo fundamental que surge a partir de las percepciones de los servidores públicos frente al *uso de medios electrónicos en relación con el aumento o disminución de sus niveles de eficiencia, productividad, calidad de vida y satisfacción laboral*. Este hallazgo se encuentra compuesto por cuatro elementos esenciales que afectan negativamente al servidor público y su gestión en las entidades del Estado. Estos son: *dependencia, distracción, adicción y mal uso de los medios electrónicos*.

De tal manera, frente al concepto de *dependencia*, el cual fue uno de los que tuvo mayor preponderancia a lo largo de los cafés realizados, a pesar de que, como pudo ser detallado en la sección de “Puntos de Interacción Positivos”, los

⁴ Este tema será retomado con mayor detalle en el cuarto hallazgo de la segunda sección: *“Medios Electrónicos en la Gestión Pública”*.

funcionarios partícipes manifestaron tener mayor libertad en términos del manejo del tiempo y de la comunicación horizontal y directa con sus pares y superiores, para muchos de los servidores públicos el concepto de *dependencia* se encuentra fuertemente presente en el contexto laboral cotidiano y se ha convertido en uno de los principales indicadores de insatisfacción laboral, a causa de la incapacidad institucional de los servidores de tener 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, entre otras.

Así, muchos funcionarios se refirieron al hecho de 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”*, y manifestaron la necesidad de construir 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.

Pasando a los conceptos de *dependencia, distracción, adicción y mal uso de los medios electrónicos*, de acuerdo con lo mencionado por algunos de los funcionarios partícipes, *“existe una dualidad en términos de la relación distracción/productividad pues, si bien plataformas como Skype, Chats de Google y aplicativos como Hangouts, videoconferencias, Youtube y Whatsapp permiten la optimización de tiempo y recursos, de no ser usadas adecuadamente éstas desembocan en altos niveles de distracción mediante el uso de redes sociales y páginas de ocio y, subsecuentemente, en un bajo nivel de productividad a causa de la dependencia (y en muchos casos adicción) producida por la necesidad de estar conectados permanentemente”*.

De la mano de estos factores, surge un tercer hallazgo complementario que tiene que ver con las *resistencias generacionales al cambio* y adaptación a nuevos medios electrónicos por parte de funcionarios antiguos y/o de edad avanzada. Lo anterior tiene que ver con una desconfianza generalizada hacia los medios electrónicos por parte de los mismos.

No obstante, más allá del llamado “chip generacional”, que hace que los servidores jóvenes sean más prestos a relacionarse de manera sencilla con los medios electrónicos que los antiguos dadas sus condiciones generacionales, la falta de adaptación y resistencia al cambio parece encontrar una explicación más significativa en éste último aspecto: *la carencia de procesos de capacitación y acompañamiento oportunos y continuos se encuentra directamente relacionada con la resistencia al cambio, la mala utilización (o sub-utilización) de los medios*

electrónicos por parte de los servidores públicos. Quizá uno de los mejores ejemplos a la hora de corroborar ésta acepción tiene que ver con la explicación de una joven empleada pública de 21 años (como ella misma se describe en su relato) que 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”.

Una segunda hipótesis al respecto tiene que ver con la cultura popular de creer que el servidor público busca siempre la forma de retrasar, entorpecer y perjudicar los procesos y solicitudes que a nivel público adelantan los ciudadanos. Contrario a esto, los servidores partícipes de los cafés-conversación manifestaron *“un gran interés por satisfacer las necesidades del usuario y ayudarle, en la medida de lo posible, con todo su esfuerzo y colaboración”*, pero al mismo tiempo se refirieron a la gran incapacidad de hacerlo por varias razones relacionadas con el uso de medios electrónicos. Entre éstas, primaban:

(a) la falta de conocimiento, de acompañamiento y de creación de sinergias entre las diferentes dependencias de las entidades y el área de sistemas e informática, (b) el subsecuente uso indebido y/o contraproducente de las herramientas tecnológicas por parte de los funcionarios a causa de esto mismo, (c) la falta de comprensión del *modus operandi* de las plataformas y sistemas digitales por su diseño y operatividad compleja e intrincada, (d) la mala configuración, actualización y mantenimiento de los medios electrónicos, lo que a su vez se encuentra directamente relacionado con (e) la falta de inversión y presupuesto en tecnología por parte de las entidades públicas, coyuntura que conduce a (f) una saturación de las plataformas y a su mal funcionamiento.

Frente a éste último elemento, uno de los servidores partícipes en uno de los cafés conversatorios manifestó su inconformidad respecto al modo en el que las entidades públicas relegan la importancia de los medios electrónicos, quitándoles importancia respecto a otros recursos necesarios para el correcto funcionamiento organizacional. Según éste servidor *“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 otorgar mayores recursos a otras áreas y relegar los fondos destinados a la gestión y el desarrollo tecnológico”*.

¿Cómo se expresa la cultura del miedo?

Habiendo mencionado los diferentes elementos constitutivos de la “cultura del miedo”, es fundamental destacar un cuarto hallazgo, el cual será retomado de manera más amplia en la sección de recomendaciones. Este es: *no existe una*

verdadera cultura digital en las entidades públicas. Por el contrario, existe una *cultura del miedo*, bajo la cual se han configurado erróneamente las dinámicas de interacción entre el servidor público (como individuo), su comunidad laboral y la ciudadanía.

De hecho, el concepto de “Cultura del Miedo” ha sido acuñado basándose en las apreciaciones de algunos servidores partícipes, quienes manifestaron sentir miedo ante el uso de los medios electrónicos en su espacio laboral. Resulta interesante entender cómo una condición humana como lo es el miedo puede jugar un papel significativo respecto a la interacción del servidor público con los medios electrónicos como parte de su labor y desempeño a nivel institucional.

Así mismo, es interesante vislumbrar qué tipo de estrategias pueden ser útiles a la hora de reemplazar el miedo por entusiasmo, sensibilización y motivación hacia el uso de medios electrónicos, entendiéndolos como herramientas de apoyo para el funcionario público en la realización de sus deberes laborales de cara a la atención oportuna y adecuada al ciudadano. Lo anterior, ha conllevado a un proceso de resistencia al cambio, falta de competencias, pérdida de la privacidad, falta de competitividad, eficiencia y productividad institucional, entre otras tantas problemáticas antes discutidas.

Categorías Identitarias del Servidor Público

Puntos de Interconexión con la cultura del miedo:

Un quinto hallazgo identificado parcialmente durante la primera ronda orientadora de preguntas, tiene que ver con el modo en el que el rol del servidor público afecta su identidad individual como ciudadano. Es decir, las perspectivas y recomendaciones del funcionario no sólo surgen a partir de la relación voluntad/incapacidad evidenciada a través de los hallazgos ya mencionados, sino también a partir de su autoreconocimiento como miembro constitutivo de la sociedad civil que, por consiguiente, debe realizar trámites y solicitudes como cualquier otro ciudadano.

Lo anterior, lleva al servidor público a pensar desde diversas ópticas y, sobre todo, a ser bastante crítico respecto a su propia labor y la de las diversas entidades que conforman al Estado. De ahí que muchos de los comentarios de los participantes frente a las desventajas del uso de medios electrónicos hubiesen tenido que ver con temas como la incapacidad del Estado para acercarse efectivamente a ciudadanos que habitan en zonas rurales alejadas y de difícil acceso a través del uso de medios electrónicos, la dificultad para acceder a información segura y útil a causa del diseño pobre y/o complejo de los portales web de entidades del Estado por parte del ciudadano del común y, por último, la falta de cultura digital y

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.

Frente a esto, un sexto hallazgo tiene que ver con el modo en el que la categoría de “servidor”, afecta las relaciones sociales y la vida personal del mismo a nivel individual. Esto se evidencia a lo largo de las diferentes rondas orientadoras al preguntar a los funcionarios respecto a temas como la *privacidad*, frente al cual pudo ser percibida una gran molestia en torno a la idea de que toda su información privada y sus datos tuviesen que ser públicos. Frente a ello, uno de los servidores comenta: *“Antes de ser servidores públicos, somos también ciudadanos; personas comunes que merecen cierto grado de privacidad pero que, al trabajar en el ámbito público, hacen que su información personal se vuelve pública también”*. Más adelante, alguien complementa este comentario diciendo que (...) Este tipo de dinámicas *“resultan en situaciones incómodas que afectan nuestras vidas privadas a nivel personal y familiar”* (...).

MEDIOS ELECTRÓNICOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Categorías identitarias complementarias: El rol del servidor público desde la entidad

Al indagar frente a *qué cosas positivas han sucedido en las entidades públicas con el uso de medios electrónicos*, diversos funcionarios manifestaron percibir una notoria reducción en los casos de corrupción, contratación pública sospechosa y disyuntivas de *cinta roja* a causa de *“un menor nivel de burocracia, mayor centralización y dirección por parte de los ministerios”*. Así mismo, los funcionarios participantes mencionaron el hecho de que *“el ciudadano se encuentra más cerca de las entidades a través de la tecnología y ejerce control sobre las mismas de manera activa”*.

Esto, según lo expresaron los funcionarios partícipes al preguntarles acerca de *cómo han cambiado los trámites y la forma cómo interactúan los ciudadanos y las entidades públicas a través del uso de medios electrónicos*, se traduce a su vez en un acercamiento constante entre ambas partes, constituyendo así 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 haciendo uso de medios electrónicos.

Otro de los elementos positivos que los servidores públicos encuentran en el uso de medios electrónicos a nivel organizacional, tiene que ver con las interconexiones institucionales que este tipo de herramientas permiten, al darles la posibilidad de conocer sus propias entidades con mayor detalle y, así mismo, la

labor que otros organismos homólogos del estamento estatal ejercen. Lo anterior es útil en tanto, según lo mencionan los servidores *“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”*.

En general, es preciso decir que, según lo mencionado por los funcionarios, el uso de medios electrónicos en la interacción Estado-Sociedad civil es bastante útil y efectivo en tanto *“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”* Así mismo *“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”*.

Por otra parte, al ser indagados (desde su rol como servidores públicos) frente al modo en el que el uso de medios electrónicos ha influido en aspectos como la agilidad en los procesos y la relación o coordinación entre áreas funcionales de las entidades, los funcionarios partícipes destacan que *“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, menores tiempos de respuesta en trámites y una comunicación directa y transparente de las entidades y la ciudadanía. 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”*.

La relación Estado - Sociedad Civil: Interacciones bajo la cultura del miedo

No obstante, más allá de los beneficios generales que los servidores públicos (desde sus diferentes identidades) encuentran frente al uso de medios electrónicos en la relación Estado-Sociedad civil, es preciso destacar un segundo hallazgo relacionado con la falta de una *cultura digital* en la ciudadanía. Al ser indagados frente a los diferentes aspectos de la relación Estado-sociedad civil a través del uso de medios electrónicos y si estos motivan o no a la ciudadanía a interactuar activamente con las entidades públicas, los funcionarios partícipes manifestaron que *“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". Así mismo, diversos funcionarios mencionan que "existe una profunda brecha respecto al nivel de conocimiento desigual de la ciudadanía frente al uso de medios electrónicos en general".

Esta falta de conocimiento y desinterés, sin embargo, tiene que ver con un tercer hallazgo. Este se divide en tres elementos:

1. El hecho de que las entidades públicas no le den suficiente importancia a los medios electrónicos como parte esencial de su accionar institucional y que, por consiguiente, no inviertan los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento y desarrollo. Según un funcionario, *"Las entidades no le dan suficiente importancia a sistemas de comunicación ni los defienden ante Min-Hacienda al momento de solicitar recursos, lo que desemboca en bajos presupuestos de inversión en temas tecnológicos".* 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".* Hay entonces una rápida transformación tecnológica en contraposición con procesos lentos de actualización y capacitación. Éstos, además de ser tardíos e inoportunos en su aplicación a los funcionarios, sólo se limitan a introducir y enseñar el uso de nuevos medios digitales pero no hay un real acompañamiento al servidor a lo largo del proceso de aprendizaje y realización de sus labores cotidianas.

2. A causa de ello, *"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".* Hay una rápida introducción de dispositivos y mecanismos pero sin conocimiento sobre el manejo y debido al afán de mostrar resultados, se implementan sistemas tecnológicos precarios y mal diseñados, lo que *"desemboca en fallas en los sistemas de información, re-procesos, saturación de los sistemas y plataformas de trabajo, desarticulación y distorsión de la información, falta de competitividad y carencia de procesos oportunos de capacitación para el servidor público, entre otros problemas".*

3. De la mano de una baja inversión en sistemas tecnológicos y, subsecuentemente, un mal funcionamiento de los medios electrónicos que, si bien permiten una interacción constante entre el Estado y la ciudadanía, esta se torna confusa y precaria, un tercer elemento tiene que ver con las estrategias publicitarias de comunicación y difusión de los servicios que presta el Estado y el modo de acceder a los mismos. De acuerdo con diversos funcionarios *"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”.

Para complementar esta apreciación, otro funcionario menciona que *"a pesar de que los medios electrónicos y, en particular, el uso de redes sociales, ha sido de gran importancia a la hora de motivar a la ciudadanía a interactuar con el Estado, éste tipo de medios de comunicación no tienen aún un alcance general en la población colombiana"* Otro funcionario se pregunta a su vez: *¿Le tienen miedo a Facebook las entidades públicas?* Con el fin de destacar que las redes sociales son vistas netamente como elementos distractores que deben ser bloqueados y no como medios útiles para comunicarse con la ciudadanía y ser más más visibles ante ésta.

Repercusiones del miedo en la gestión de las entidades

De ésta manera, estos tres elementos constituyen un hallazgo fundamental en el proceso de entendimiento de la falta de una cultura digital verdadera y la presencia de una cultura del miedo en su lugar. Este es: *la falta 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.*

Este hallazgo se relaciona de manera directa con barreras demográficas, socioeconómicas y generacionales discutidas anteriormente⁵ y desemboca en un desinterés general del ciudadano por acercarse a las instituciones a través de estos medios, una insatisfacción a causa de lo impositivos que son estos sistemas, los cuales deben ser usados por el usuario así este no sepa cómo manejarlos o no esté de acuerdo con los mismos y sienta que no son útiles o confiables, una incomodidad general mediada por la precariedad de la información y la falta de atención presencial del servidor público, el cual a su vez debe limitar su labor al funcionamiento adecuado (o no) de los medios electrónicos, y en general, a la persistencia de un conjunto de barreras que dificultan el establecimiento de una relación clara y efectiva que beneficie tanto a la ciudadanía como al Estado.

Finalmente, un cuarto hallazgo de ésta sección de preguntas tiene que ver con el componente físico y psicológico del servidor público y el modo en el que los medios electrónicos interfieren en la realización personal del individuo en su

⁵ (...) Como la imposibilidad de acceder a medios electrónicos por carencia de recursos económicos para hacerlo, la precariedad en el desarrollo de sistemas de información en zonas rurales y de difícil alcance para el uso de medios electrónicos en las mismas, la resistencia al cambio por parte de personas de la tercera edad, falta de educación y desinformación por parte de ciertos sectores poblacionales, etc (...)

cotidianidad. Un elemento fundamental para los servidores públicos es su bienestar físico, elemento en torno al cual centran sus quejas frente al uso excesivo de medios electrónicos y la falta de programas de pausa activa que les permitan desconectarse de éstos e interactuar con otros miembros del espacio laboral al tiempo que se diseccionan de las labores realizadas.

Así mismo, frente al componente psicológico, sorprendentemente muchos de los servidores partícipes manifestaron *“sentir miedo de los medios electrónicos y, sobre todo, de convertirse en autómatas o ser reemplazados por máquinas que realicen sus labores”*. De ahí que existan diversas barreras generacionales entre funcionarios antiguos y nuevos frente al uso y difusión de la información, en donde los primeros manifiestan mayor aversión al cambio y a ser reemplazados por sistemas modernos, por lo que prefieren hacerlo por vía física, y los segundos, con mayor afinidad por la divulgación de información a través del automatismo de medios electrónicos, se quejan de la falta de homogeneidad en su uso a nivel jerárquico.

SERVIDORES PÚBLICOS Y CULTURA DIGITAL EN EL ESTADO

Reorientado las dinámicas “culturales” del Estado

Este último punto es a su vez crucial para entender un primer hallazgo obtenido al indagar frente a (1.) *las ventajas y desventajas que tiene para éstos la cultura digital en el Estado* y (2.) *el modo en el que ésta ha influido sobre aspectos como la privacidad, la autonomía, la disciplina, el manejo del tiempo y las relaciones jerárquicas de los servidores*. Este es: el modo en el que los medios electrónicos moldean las relaciones jerárquicas de manera que, *“si bien estos permiten un acercamiento horizontal entre funcionarios (pares y superiores), se desdibujan, a su vez, los diferentes roles de los miembros de las comunidades laborales de las entidades”* y se produce una *“deshumanización del talento humano”*.

De manera complementaria, muchos de los servidores públicos manifestaron una inconformidad respecto al hecho de que 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 desconocen el uso adecuado de estas herramientas e incurrir en procesos de control haciendo uso de medios físicos.

Un ejemplo claro al respecto, según lo mencionó uno de los servidores partícipes, es *“cuando 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 periodo 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”.

Barreras de transición: De la cultura del miedo a la cultura digital

Este hallazgo, a su vez, se relaciona con las percepciones de los funcionarios partícipes frente a *los factores que les inhiben o desmotivan del uso de medios electrónicos*. Este es: el hecho de que, 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 periodo constante de cambio, el cual debe ser promovido y adoptado de forma dinámica por parte de los miembros administrativos y superiores en las entidades”.*

De tal manera, se observa una correlación entre la falta de coherencia en la creación y aplicación de marcos normativos que regulen el uso de medios electrónicos y fomenten su proliferación, comprensión, implementación y adaptación, con respecto a la resistencia al cambio y falta de homogeneización del lenguaje laboral (bien sea digital o físico) que manejan los miembros de una misma identidad.

Al parecer, este hallazgo también encuentra una explicación en el *miedo* y, en particular, en la falta de confianza que el Estado aún siente hacia el uso de estos medios como parte de su accionar institucional. Así mismo, este hallazgo encuentra una explicación en la *confianza*, elemento de suma importancia tanto para el Estado como para la ciudadanía; Un tema clave a entender frente a la misma es que, a pesar de que las entidades públicas han logrado generar un mayor nivel de confianza de parte del ciudadano respecto a su gestión institucional, los documentos en físico y el manejo seguro de la información personal en trámites y solicitudes siguen siendo una fuente de respaldo necesaria para el usuario, quien encuentra un apoyo y una prueba que da fe de que los trámites y solicitudes en curso cumplen con los requerimientos normativos necesarios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Una vez descrita la *cultura del miedo* como la causa (y causante principal) de las dinámicas de interacción entre los medios electrónicos y el servidor público, a continuación se disponen una serie de comentarios críticos y recomendaciones efectuadas por los servidores públicos de los cafés conversatorios realizados

frente a la construcción de alternativas que permitan a las entidades y usuarios transitar de una cultura del miedo a una nueva *cultura digital* dentro de la cual se superen las barreras antes mencionadas y se posibilite generar interconexiones sólidas y efectivas entre estos dos actores.

Primera Ronda de Conversación:

DISPOSITIVOS/ MEDIOS ELECTRÓNICOS Y VIDA LABORAL

- Quizá la principal recomendación efectuada a lo largo de ésta y las demás rondas tiene que ver con fomentar una cultura digital verdadera, logrando así a través de procesos de capacitación y acompañamiento técnico permanente a los miembros de la comunidad laboral y la sociedad civil, fomentar el uso adecuado de medios electrónicos.
- Este uso, debe ir acompañado a su vez por campañas publicitarias que den a conocer los servicios que el Estado ofrece de forma clara y le permitan un “posicionamiento de marca” de sus diferentes dependencias. Como parte de estas campañas, se debe hacer énfasis en la idea de que *"el correcto manejo o buen uso de la cultura digital debe encaminarse a definir límites en el uso de las tecnologías para que no se afecte la calidad de vida"*.
- Así mismo, estas estrategias deben involucrar activamente a las redes sociales, entendiéndolas como herramientas comunicativas útiles y necesarias al momento de interactuar con la ciudadanía, especialmente con las nuevas generaciones que requieren información para la realización de trámites pero no saben cómo acceder a la misma.
- Bajo esta misma noción, a lo largo de ésta primera ronda se destaca la necesidad de que las entidades gubernamentales inviertan sus recursos en capacitar y entrenar adecuadamente y de forma oportuna a sus funcionarios. Este tipo de estrategias podrían ser útiles para generar una menor resistencia al cambio por parte de usuarios 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 obligatoriedad y no de un conjunto de herramientas útiles que hacen más agradables y eficientes sus labores cotidianas.
- Otra de las principales recomendaciones efectuadas en ésta sección de preguntas tiene que ver con integrar las disciplinas de la ingeniería y el diseño como parte del proceso de construcción de las plataformas

electrónicas de trabajo. En palabras de uno de los servidores partícipes *“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)”*.

Segunda Ronda de Conversación:

MEDIOS ELECTRÓNICOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA

- A lo largo de ésta ronda de preguntas se habló bastante de *“la necesidad de generar mecanismos de confianza que le permitan al servidor público superar las barreras en las entidades”*. Como parte de los mismos, se menciona la falta de normatividad efectiva en el control, regulación y proliferación de medios electrónicos a nivel estatal y la subsecuente necesidad de efectuar cambios en la legislación vigente con el fin de superar los obstáculos normativos que llevan a la mala gestión del servidor y su rechazo hacia el uso de medios electrónicos a nivel laboral.
- De la mano de esta idea se menciona que, a pesar de que la cultura digital debe propender por el uso de un único lenguaje de comunicación unificada entre servidores y usuarios, es necesario contar con planes de contingencia que, mediante el uso de medios físicos, garanticen la prestación correcta de los servicios que el Estado ofrece e independice a los servidores del uso de medios digitales como recurso exclusivo para cumplir con su labor.
- Otro elemento a destacar tiene que ver con el hecho de que *“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”*. De tal manera, una de las principales recomendaciones a este respecto es la de motivar al ciudadano a interactuar con medios electrónicos a través de un proceso formativo de “alfabetización digital” que vaya de la mano de *“un proceso de reestructuración de las estrategias publicitarias de comunicación entre el Estado y la ciudadanía para que estas sean más efectivas”*. Así mismo, se recomienda *“realizar campañas educativas para promover un mayor control respecto al acceso y la gestión de la información privada a nivel digital”*.

Tercera Ronda de Conversación:

SERVIDORES PÚBLICOS Y CULTURA DIGITAL EN EL ESTADO

- De la mano de la última recomendación enunciada en el segmento anterior, a lo largo de la ronda número tres se insiste en *"generar conciencia", "realizar capacitaciones frecuentes de la mano de un proceso de sensibilización del usuario", "adoptar y/o crear nuevas políticas de gestión de los medios electrónicos", "evitar bloquear el acceso a redes sociales y procurar por su buen uso como canales de comunicación con el usuario", "fomentar el diseño e implementación de sistemas de información amigables"*.
- De manera complementaria, se menciona que debe existir una mayor inversión en recursos tecnológicos y 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 a través de la *"asignación de presupuesto para el desarrollo de nuevas tecnologías y software para el manejo de información"*.
- Esta recomendación, se asocia con otra mediada por el *"temor a no entender"* manifestado por muchos de los servidores partícipes, quienes así mismo se refirieron al *"gran temor a enfrentarse a los cambios y a no entender la tecnología"*. Frente a estas barreras, las principales recomendaciones se basan en *"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 TIC"*. Así mismo se destaca que *"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 por parte de servidores públicos"*.
- Por otro lado, se recalca que *"la ciudadanía debe poder percibir que los mecanismos del estado son positivos y funcionan"*. De tal forma, una de las principales recomendaciones para lograrlo es *"incentivar la pérdida del miedo y garantizar que los Medios Electrónicos son seguros, presentando sus ventajas frente a medios presenciales"*.
- *"Así mismo, es necesario educar a la ciudadanía en el uso de medios electrónicos a través de 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 si hay inversión en Medios Electrónicos pero falta generar mayor motivación para el usuario"*.

- A causa de todos los hallazgos antes mencionados y de las recomendaciones ya tratadas, surge una última recomendación fundamental: *es necesario re-definir el concepto de "Cultura Digital" y orientarlo hacia una concepción holística en la que se eduque al ciudadano y al servidor público en temas tecnológicos a través de una "escuela de cultura digital", se propenda por la proliferación y el uso orientado de medios electrónicos y se tengan en cuenta las perspectivas, necesidades y deseos de usuarios y funcionarios con el fin de generar interconexiones efectivas, confiables y afables entre las partes involucradas de cara a una mejor interacción entre la sociedad civil y el Estado.*

ANEXOS:

1. Ficha técnica (Anexo 1):

CIUDAD	Bogotá
FECHA	11/15
# DE PARTICIPANTES	36

CIUDAD	Bogotá
FECHA	11/15
# DE PARTICIPANTES	58

CIUDAD	Pereira
FECHA	12/15
# DE PARTICIPANTES	33

2. Preguntas Orientadoras (Anexo 2):

Temas y preguntas orientadoras de la Primera Ronda de Conversación: DISPOSITIVOS/ MEDIOS ELECTRÓNICOS Y VIDA LABORAL
<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué cambios han ocurrido en el trabajo cotidiano con los nuevos dispositivos/ medios electrónicos?- ¿Cómo han cambiado la comunicación y las relaciones interpersonales en el trabajo?- ¿Qué cosas negativas o no han positivas han sucedido en el trabajo con el uso de medios electrónicos?- ¿Ha mejorado la eficiencia y la productividad en el medio laboral?- ¿Ha mejorado la calidad de vida y la satisfacción en el trabajo?

Temas y preguntas orientadoras de la Segunda Ronda de Conversación: MEDIOS ELECTRÓNICOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA
<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué cosas positivas han sucedido en las entidades públicas con el uso de medios electrónicos?- ¿Qué cosas negativas o no tan positivas han sucedido en las entidades públicas con el uso de medios electrónicos?- ¿Cómo ha influido el uso de medios electrónicos en aspectos como la agilidad en los procesos y la relación o coordinación entre áreas funcionales de las entidades?- ¿Han cambiado los trámites y la forma como interactúan los ciudadanos y las entidades públicas?- ¿Los medios electrónicos motivan a la ciudadanía a interactuar con las entidades públicas? ¿Por qué si/ por qué no?- ¿En qué aspectos de la relación Estado-sociedad civil ha sido positivo el uso de medios electrónicos? ¿En cuáles no?

Temas y preguntas orientadoras de la Tercera Ronda de Conversación: SERVIDORES PÚBLICOS Y CULTURA DIGITAL EN EL ESTADO
<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué ventajas tiene para los servidores públicos la cultura digital en el Estado?- ¿Qué desventajas o inconvenientes tiene para los servidores públicos la cultura digital en el Estado?- ¿Cómo ha influido la cultura digital en el Estado sobre aspectos como la privacidad, la autonomía, la disciplina, el manejo del tiempo y las relaciones jerárquicas de los servidores públicos?- ¿Qué inhibe o desmotiva a los servidores públicos para usar medios electrónicos en su trabajo?- ¿Qué características tienen los líderes que logran dinamizar el uso de medios electrónicos en la entidad?- ¿Cómo superar las barreras que existen dentro de las entidades para apropiarse los medios electrónicos en sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo?

3. Matriz de análisis (Anexo 3):

(Se adjunta archivo de Excel “Matriz café conversación”)