

La llave municipal hacia la cultura digital



enlaredo
municipal
www.enlared.org.bo

United States Agency for International Development
International City/County Management Association
Contract No. LAG-I-10-99-00008-00
Information Communication Technology
Applications in Support of Municipal
and Local Development in Bolivia



Indice ►►►

| | |
|--|-----|
| Introducción | 1 |
| ① Historia de Enlared Municipal | 9 |
| ② Resultados generales | 23 |
| ③ Capacitación: Ampliando una cultura de Internet en el país..... | 33 |
| ④ Información y Difusión: Democratizando el acceso a/de la información a través de las nuevas tecnologías | 79 |
| ⑤ Tecnología: Aplicación de TIC al Sistema Asociativo Municipal boliviano | 115 |
| ⑥ Fortalecimiento al Sistema Asociativo Municipal | 139 |
| ⑦ Proyecto Municompras..... | 161 |
| ⑧ Lecciones aprendidas | 175 |
| ⑨ Enlared Municipal... ¿hacia dónde? | 213 |



Créditos ▶▶▶

PRODUCCION

Equipo de trabajo de Enlared

DISEÑO GRAFICO

Sukini design

IMPRESIÓN

A tiempo



INTRODUCCIÓN

El proyecto “Aplicaciones en tecnologías de información y comunicación en apoyo del desarrollo municipal y local en Bolivia” fue financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, Bolivia) y ejecutado por la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados (ICMA). El proyecto nació el año 2001 para fortalecer el trabajo del Sistema Asociativo Municipal, cuya instancia representativa es la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM-Bolivia).

El objetivo del proyecto fue promover el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación en beneficio del desarrollo de los municipios del país. Para lograr ese propósito, desarrolló un portal en Internet llamado Enlared Municipal www.enlared.org.bo.

La presente memoria tiene como propósito transmitir los principales razonamientos, resultados, actividades, modelos y aprendizajes obtenidos durante tres años de ejecución del proyecto. Es sólo una selección de los aspectos que consideramos relevantes, urgentes y prioritarios. La observación detallada de lo efectuado puede realizarse en la revisión del portal mismo y en el seguimiento de sus cambios y ajustes.

Con frecuencia en Bolivia nos enfrentamos con personajes que resultan siendo “inventores de la rueda” y expertos en el “borrón y cuenta nueva”. Esta actitud es cuestionada por el equipo de Enlared, pues ha retrasado el avance de muchas iniciativas importantes. No queremos que Enlared recorra ese camino. Por ello hemos decidido publicar esta memoria en la que han sido plasmadas nuestras principales experiencias, aprendizajes y preocupaciones. Enlared Municipal no surgió de la nada, partió de experiencias similares en la región, trató de aprovecharlas, aprender de ellas y, en la medida de nuestras posibilidades, superarlas. Esta memoria muestra los principales hitos de vida del proyecto, así como los avances logrados y las dificultades.

A los lectores les debemos una advertencia preliminar: no se asombren si ven algunos elementos repetidos en las diferentes partes que componen la memoria. Esta situación se debe a que todas las actividades de los pilares del proyecto se relacionaban entre sí. Por esta razón, cada uno de los autores debió explicar su cometido considerando de manera global todos los aspectos en los cuales se desarrolló el proyecto.

La responsabilidad de lo que se afirma en este texto corresponde a los autores que firman las diferentes partes, y equipo de trabajo del proyecto Enlared. Sin embargo, el mérito de todo lo logrado es de los técnicos, gerentes, presidentes de cada una de las Asociaciones Municipales, la FAM y la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL), y a través de ellos, de alcaldes, concejales y técnicos de mancomunidades y de municipios de Bolivia, a quienes queremos agradecer por su colaboración.

La memoria ha tenido como punto de partida la historia de la implementación del proyecto. En esta parte se habla de los tres momentos de vida de Enlared, desde su creación hasta el momento actual en que se realiza el proceso



de transferencia al sistema asociativo. Momentos denominados como: 1) Una historia prestada, 2) La apropiación y el impulso propio y 3) La transferencia.

Luego presentamos los resultados generales más significativos de este proceso. Enlared Municipal no fue una iniciativa para la mera aplicación de tecnologías de información y comunicación, sino un esfuerzo por construir opciones y espacios para la innovación en torno al desarrollo democrático de Bolivia. Para trabajar en ese horizonte construimos una Plataforma de Servicios Electrónicos boliviana bajo un “modelo” descentralizado. La premisa que nos guió para la introducción de las TI en los municipios correspondía al camino de descentralización que siguieron éstos.

En la tercera parte, se exponen los resultados de cada uno de los pilares con los cuales se trabajó durante la fase de apropiación e impulso propio. En el componente de Capacitación se explica inicialmente el diseño de la modalidad de capacitación de capacitadores, el proceso de replicación y el monitoreo de los resultados obtenidos. En el componente de Información y difusión se describe el proceso de creación de la Agencia virtual de noticias y el trabajo con la red de corresponsales. En lo relativo a la difusión se explica el proceso descentralizado de difusión llevado adelante de manera conjunta por las asociaciones municipales y el proyecto, pasando desde una pequeña red de murales carreteros hasta material de promoción en radios, televisión y otros. En el componente de Fortalecimiento institucional se parte de un análisis de la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la FAM y el sistema asociativo para luego detallar los logros en materia de creación de mejores condiciones para la sostenibilidad de servicios electrónicos que benefician a diversos actores del desarrollo local, y la ampliación de oportunidades para el ejercicio de los derechos ciudadanos y el apoyo público a la gestión de los gobiernos locales y la participación popular.

La Tecnología fue un componente de carácter transversal en el proyecto. En esta memoria, el equipo de especialistas en este campo muestra los primeros pasos, la infraestructura con la cual se empezó a trabajar y luego reflexiona acerca de los factores que obligaron a plantear alternativas encaminadas a mejorar la atención brindada a los socios. Luego describe los momentos que permitieron promover los nuevos principios en los que se basa actualmente el modelo de trabajo, concluyendo con la descripción de la plataforma tecnológica basada en el modelo de trabajo descentralizado, que busca la democratización de la tecnología.

La cuarta parte presenta un hito especial en la vida del proyecto, la experiencia Municompras, llevada adelante como proyecto piloto de implementación de un sistema electrónico de compras menores. Para Enlared Municipal esta iniciativa constituyó un importante avance en cuanto puso a los Gobiernos Municipales en el camino de quienes dan los primeros pasos hacia el gobierno electrónico en Bolivia. Municompras fue un esfuerzo conjunto entre los sectores público, privado, municipal y la cooperación internacional. Fue una experiencia con sello propio incorporando en el sistema otros valores que no necesariamente responden al precio más bajo. Entre otras cosas, respondió al discurso basado en los intereses de las partes: los gobiernos ahorran costos en sus procesos de adquisición y los proveedores tienen mayor acceso a información y oportunidades de venta.



La quinta parte está dedicada a las lecciones aprendidas en este proceso. En dicho apartado se recuperan los aciertos y errores traducidos en lecciones de todo el equipo de especialistas del proyecto. Debemos destacar también el aporte de muchas personas que ya sea mediante consultorías o subcontratos apoyaron e impulsaron los esfuerzos de Enlared. Muestra un camino realizado e invita a quienes incursionan en el campo de lo digital a nivel local a tomar en cuenta algunos hallazgos.

El corolario de la memoria es la propuesta de continuidad que de manera sucinta los especialistas de ICMA - Enlared Municipal ofrecen a quienes vayan a seguir con el trabajo realizado. En esta parte se entrega al Sistema Asociativo Municipal a través de la FAM, un conjunto de lineamientos de trabajo que deberían ser considerados para impulsar y profundizar el alcance de Enlared Municipal.

Durante estos años de trabajo merecen reconocimiento especial una larga lista de personas e instituciones. En primer lugar, el equipo que trabajó en Enlared Municipal. Un grupo de personas que, sobre todo, destaca por su calidad humana y que fue conducido durante la mayor parte del proceso de ejecución por Mariví. El Especialista Informático –con mayúsculas- fue Jaime, quien supo con paciencia y tesón impulsar nuestras inquietudes y proyectarlas en la Plataforma de Servicios Electrónica boliviana. La chispa y la buena disposición permanente pertenecen a Karina. Finalmente, en el primer grupo, Doña Angie, parte viva de la implantación de la Participación Popular y del proceso de Descentralización en Bolivia: si hay municipalistas, ella lo es. Luego, los requerimientos y la visión del proyecto exigieron que el equipo creciera. Se unió a nosotros la especialista de Información y Difusión, Cristina, nuestra mujer de Extremadura. En octubre de 2002, el equipo creció aún más. Marcela asumió el reto de capacitar en el manejo del portal y la Internet, destacándose por su alta profesionalidad y ejecución exitosa. Lalo y Juan Carlos ingresaron para apoyar a Jaime en la construcción de la Plataforma Electrónica aportando con su visión profesional y personal. Rafael ingresó como responsable de fortalecimiento municipal. Finalmente, para la administración se sumó responsablemente Javier, especialista en los procedimientos de USAID. Por la magnitud de los requerimientos alcanzados acudimos al auxilio de jóvenes profesionales: Raúl fue el primero, Johan que estuvo algunos meses. Después llegaron al proyecto, José Luis, Paola y Gabriela. Y casi al final, Tatiana, Norka y Alejandro.

Para construir sueños se requiere gente visionaria. Enlared, durante su primera etapa de vida, los tuvo. En USAID fueron José Garzón, Director de Democracia, Michael Eddy y, como contraparte, Orietta Sacre. Un especial agradecimiento a la directora de USAID, Liliana Ayalde. Agradecimiento también a todo el personal de la Misión y de la Embajada.

En ICMA Washington, siempre y en todas las circunstancias, Isabelle Bully Omictin, quien con su esfuerzo y confianza nos puso alas. Junto a ella, Mark, Dennis, Karen, Noy, Cindy y Linda Siu.

Desde diferentes escenarios también debemos un agradecimiento a Noreen Janus, Tom Reilly y Claudio Musso. Y a quienes nos apoyaron al principio de la aventura: los Sergios. Uno de ellos Sergio Cambronero, que fue parte de todo el proceso. También a Uriel. Cada cual a su manera nos enseñaron abundantemente.



En la FAM, Mario Cossio fue el primero que nos respaldó. Más tarde Rubén Ardaya desde el DDPC y luego como director Ejecutivo de la FAM. Después trabajamos con Lyndon Cruz y finalmente con Michael Bennett. Junto a ellos un numeroso equipo de técnicos. La AMT, AMDECH, AMDECRUZ, la Mancomunidad de la Chiquitania –a través de Julio y Seth- y ACOBOL fueron nuestros primeros compañeros de ruta. Después se unieron como socios la AMDEOR, AMDEPO, AMDECO, AMDEPAZ, AMDEBENI y AMDEPANDO.

En Microsoft nuestro agradecimiento para Rafael Pérez Colon, Francisco Moisés y Andre Lafaye. A la gente del Ministerio de Hacienda, en especial a Carlos Moncada y a la de SIGMA. En Participación Popular, primero Vladimir Ameller, Marcelo Renjel, luego Hernán Paredes y Gabriela Ichaso. También nuestro reconocimiento para la gente de ADSIB y a nuestros amigos de FUNDETIC.

Gracias a todos los amigos de la cooperación internacional, en especial a Rosario Cosulich, Jairo Escóbar y la cooperación canadiense. Gracias también a los proyectos que nos acompañaron, en especial al Director James Graham.

Gracias a los medios de comunicación y a Edgar Ramos como actores fundamentales en la difusión de nuestros servicios.

En fin, se trata de una larga lista de personas e instituciones que, algunas veces con críticas y las más con aliento, nos impulsaron en el desarrollo de una actividad pionera. Esfuerzo visionario que se ha convertido en una llave de ingreso a la cultura digital en los municipios.

A todo ellos muchas gracias.



Historia del proyecto

Antecedentes

La Plataforma de Servicios Electrónicos impulsada por la Agencia para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) en Bolivia fue anunciada y presentada en el II Congreso de la FAM Bolivia, realizado en la ciudad de La Paz, en el mes de febrero de 2001. El embajador de los Estados Unidos EEUU¹, Manuel Rocha, la Directora de USAID², Liliana Ayalde, y el Presidente de la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia FAM³, Mario Cossio, se refirieron a ella como una oportunidad para que los municipios del país puedan impulsar su desarrollo, utilizar mejor la información y cualificar su comunicación al interior del Sistema Asociativo Municipal Boliviano.

El proyecto de USAID atravesó por tres etapas: 1) Una historia prestada (marzo de 2001 a septiembre de 2002); 2) Nuestra propia historia (octubre de 2002 a febrero de 2004); y 3) Transferencia al Sistema Asociativo Municipal Boliviano a través de la FAM (marzo a junio de 2004).

La primera etapa fue definida como “Una historia prestada” y se desarrolló a partir del modelo chileno MUNITEL⁴, el trabajo con la empresa STI Soluziona y la vinculación con seis contrapartes. El levantamiento de la demanda y la construcción del portal (diseño y contenidos), puesto en línea el 16 de agosto de 2001, fueron momentos relevantes de esta historia, al igual que el recorrido por Bolivia difundiendo ambos resultados. Paralelamente se capacitó a las contrapartes y se entregó financiamiento para equipos, técnicos y conectividad. En ese período se lograron construir más de 1.200 páginas de información (Capacitación a través de material del proyecto de Desarrollo Democrático y Participación Ciudadana DDPC/informática/municipal, Herramientas para la Gestión y Servicios de Información).

1 Manuel Rocha, embajador de los EEUU en el 2001, en el discurso de Clausura del II Congreso de la FAM, manifiesta: “... me complace saber que muchos de ustedes están conscientes de la importancia del Internet, y también de que USAID pueda apoyar a las asociaciones a través de ICMA (Asociación Internacional de Administración de Condados y de Ciudades). Aprovechen en su totalidad éste y otros medios de comunicación. Dos siglos atrás, Thomas Jefferson expresó: ‘Nadie como yo desea tanto la diseminación de la información entre los hombres y nadie tiene mayor confianza en su efecto como apoyo para lograr un gobierno bueno y libre’. Si bien la tecnología ha cambiado significativamente desde sus días, el hecho es que un público bien informado y un líder bien informado son la base de democracia”.

2 En el Seminario Internacional de IULA, actividad preparatoria del II Congreso de la FAM, realizado el 19, 20 y 21 de febrero de 2001, Liliana Ayalde, Directora de USAID, anuncia la creación de una plataforma electrónica de servicios de una red de información: “El éxito o el fracaso de cada una de las municipalidades se determinará por la habilidad de utilizar la información para su propio desarrollo y modernización. Es por esta razón que USAID, en coordinación con la FAM y sus asociados, apoya esta nueva plataforma electrónica de servicios de una red de información municipal en el caso de Bolivia”.

3 M. Cossio, Presidente de la FAM, en el mismo evento menciona que si la primera revolución municipal fue la municipalización del país, la segunda revolución sería la utilización de sistemas de información y comunicación, es decir el uso de la tecnología: “Esto significará, en el caso boliviano, lo que podríamos llamar como una segunda revolución municipal. La primera fue la propia municipalización del país, y la segunda se hará efectiva a través de estos sistemas de comunicación e información, que sin lugar a dudas cualificarán la gestión municipal revolucionando las relaciones”.

⁴ MUNITEL es el portal de la Asociación Chilena de Municipalidades www.munitel.cl



En la segunda etapa, Enlared escribe “Nuestra propia historia”. Esta fase se caracteriza por la construcción de un modelo boliviano de utilización de las Tecnologías de Información (TI) en el desarrollo local y la ampliación del universo de usuarios mediante convenios con socios de todas las Asociaciones Departamentales de Municipios y tres Mancomunidades. Figuran también como momentos significativos, el relanzamiento del portal, ocurrido en marzo de 2003; la construcción de productos digitales en función de la demanda de los socios y el trabajo a través de tres componentes: Fortalecimiento, Capacitación e Información y Difusión, siendo las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) el eje transversal.

En la tercera etapa se da curso a la transferencia al Sistema Asociativo Municipal Boliviano a través de la FAM, institución que convocó a una licitación pública nacional para la administración y dirección del Portal Enlared Municipal. Su ejecución está prevista hasta el 2005, bajo el control y la supervisión de la FAM.

Primera etapa: Una historia prestada

De enero de 2001 a septiembre de 2002 se desarrolló la primera etapa del proyecto “Aplicaciones en tecnologías de información y comunicación en apoyo del desarrollo municipal y local en Bolivia”. USAID contrató a Internacional City County Management Association⁵ (ICMA) —contrato IQC No. LAG-I-00-99-00008-00— para brindar asesoría, asistencia técnica y capacitación y así avanzar hacia el objetivo del DEMO SOT de USAID Bolivia, relacionado con la urbanización bien administrada y la gestión urbana sostenible. El resultado intermedio: “Los Gobiernos municipales responden mejor a las necesidades y demandas de los ciudadanos”, y el propósito de promover el Objetivo Estratégico Democracia: “Apoyo creciente de la ciudadanía para el Sistema Democrático Boliviano”, fueron puntos de referencia durante todo el proceso. A favor de la sostenibilidad de esta operación se requirió un Plan de Negocios de tres años.

En los 21 meses de esta etapa, ICMA estableció oficinas en el país y constituyó el equipo de expertos bolivianos. El momento siguiente fue dedicado a la construcción de la Plataforma de Servicios Electrónicos (PSE) para y por el Sistema Asociativo Municipal Boliviano. La PSE utilizada en la Internet fue presentada como portal electrónico.

El trabajo se realizó con el apoyo de la empresa chilena Servicios Tecnológicos Integrados (STI) que colaboró en la creación y el desarrollo de la PSE de MUNITEL-Chile. Para abril del 2001, la iniciativa fue bautizada como “Enlared Municipal⁶”. El primer nombre elegido con algún nivel de consenso fue Comun@, días después surgió una

⁵ ICMA es una organización profesional y educativa para los líderes electos, administradores y asistentes en ciudades, comunidades, condados y entidades regionales alrededor del mundo. Desde 1914, ICMA ha proporcionado asistencia técnica, capacitación y recursos informativos a sus miembros y a la comunidad de gobiernos locales. La misión de ICMA es propiciar la excelencia de los gobiernos locales a través del desarrollo y promoción de su administración profesional alrededor del mundo.

⁶ La definición del nombre del portal fue largamente discutida. Primero en base a una lista propuesta por el equipo del proyecto, después a través de una discusión en listas de correo con algunos municipalistas y personajes clave, y finalmente en reuniones y talleres. Algunos nombres de la lista preliminar fueron los siguientes: Red Local, Civico, Edil, Comun- comunet, Intercom, Populnet, Ciudadino, Munired, Comunicom, Entretodos, Unanime, De Igual A Igual, Consenso, El Concejal, Vox Populi, Comuna, Enlared, Red Local, Mancomun, Comunare, Portal Comunitario, Punto, Municipal, Local, Participa, Intered, Muni punto, Quiputel, Munibol, Municlik, Munined, Munitron, Alcanet, Munibol.



movilización social dirigida por coccaleros con el mismo nombre, lo que obligó a modificar y postergar el bautizo. Esta cuenta pendiente fue saldada casi dos años después, nombrando al boletín electrónico de Enlared, Comun@. Durante los meses siguientes el equipo se dedicó al establecimiento de una línea de diseño, de un sistema de íconos e imágenes, de la selección de colores y de cada uno de los aspectos formales. La consigna que orientó el trabajo en ese período fue innovar. Para ello se debía evitar cualquier asociación con organizaciones, actividades, grupos políticos o cívicos. Se tuvo especial cuidado en la utilización de colores que identifiquen tanto al proyecto como al portal. Paralelamente se fue trabajando en la estructura de contenidos, la recolección, el análisis y la publicación de la información, la estructura y las interfases de los servicios.

Todas las actividades vinculadas a los contenidos en el año 2001 fueron encargadas, mediante un subcontrato a una empresa nacional, la cual trabajó en la identificación, evaluación y recomendación de soluciones a los requisitos de sistema de información; investigaciones y análisis de contexto; edición y supervisión general de los contenidos; campañas, perfilación de usuarios y difusión.

Los insumos principales del trabajo en la ingeniería de la PSE boliviana fueron recolectados a partir de entrevistas, cuestionarios y consultas con especialistas, municipalistas bolivianos, miembros de la Mancomunidad de Municipios de la Gran Chiquitania, técnicos y/o autoridades de las asociaciones departamentales de municipios de Chuquisaca, Santa Cruz y Tarija, la Asociación de Concejalas de Bolivia y la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia.

El 1 de junio de 2001, Enlared organizó el Seminario Internacional “Nuevas Tecnologías en la Gestión Municipal: la experiencia chilena y boliviana”, en la ciudad de Santa Cruz. Este seminario revisó la experiencia chilena a partir de la exposición del alcalde de Maipú, Mauricio Soto, y del responsable del portal municipal chileno MUNITEL, C. Musso. Por su parte, para discutir la problemática municipal boliviana, expusieron Eduardo Rau, alcalde de Puerto Suárez, y Julio Maldonado, de la Mancomunidad Chiquitana. En mesas especializadas, y junto a expositores del área de telecomunicaciones del gobierno de Bolivia, se discutió sobre “Las Nuevas Tecnologías y la Gestión Municipal en Bolivia”; “La apertura del mercado de telecomunicaciones y los proyectos de infraestructura y conectividad en Bolivia”.



Isabelle Bully-Omictin, de ICMA, en el acto de inauguración de Enlared.



El mes de agosto, aniversario patrio, fue elegido para presentar el portal municipal de los bolivianos al mundo. El jueves 16, a las 10:30, en las instalaciones del Museo Nacional de Arte se procedió al acto de inauguración. Hicieron uso de la palabra el Subrepresentante de USAID en Bolivia, Wayne Nilsestuen, la Directora para Programas en América Latina y el Caribe de International City / County Management Association, Isabelle Bully-Omictin (ICMA), la Directora del Proyecto Enlared Municipal, María Victoria Pascual (ICMA – Bolivia), el Presidente de la Federación de Asociaciones Municipales, Mario Cossio (FAM – Bolivia), y el Ministro de Desarrollo Sostenible, Ramiro Cavero. El Presidente de la República, Jorge Quiroga, impulsor de las TI, a los nueve días de haber asumido su mandato, asistió a la presentación de Enlared Municipal.

El equipo de trabajo estuvo conformado por la Directora del Proyecto, el Director de operaciones, un responsable de Tecnología Información, y dos asistentes administrativas. A mediados del año 2002 se incorporó una especialista en Comunicación.

Desde agosto de 2001 Enlared se dedicó a recorrer Bolivia:



El equipo de Enlared viajó por el país explicando los alcances del proyecto.

- El 20 de septiembre, la Asociación de Municipios de Tarija (AMT) concentró a más de 200 invitados en Tarija;
- El 24 del mismo mes, la Asociación de Municipios de Santa Cruz (AMDECRUZ) hizo coincidir su evento con la inauguración de la EXPOCRUZ y a su acto asistieron el embajador de EEUU en Bolivia y la Directora de USAID, entre otros;
- La Asociación de Municipios de Chuquisaca (AMDECH) lanzó el portal el 27 de septiembre con la participación de municipalistas;
- El 5 de octubre se realizó la Primera Cumbre Multisectorial de Internet, en Puerto Suárez, organizada por la Mancomunidad de Municipios de la Chiquitania e ICMA, con el apoyo de la Alcaldía de Puerto Suárez;
- El 21 de noviembre, Enlared Municipal fue presentado en Potosí con la presencia del Alcalde de la ciudad y otras autoridades municipales;



- Del 23 al 26 de noviembre, Enlared Municipal se presentó en Cobija y organizó un encuentro de capacitación tanto para los técnicos de Asociación de Municipios Pando (AMDEPANDO) como para otros funcionarios municipales;
- Los primeros días de noviembre, en Cochabamba, se presentó el Portal a los Jóvenes contra la Pobreza, en la feria Municipal realizada en El Prado. En la oportunidad fueron capacitados más de 300 jóvenes sobre el uso de las principales herramientas del portal.



Una larga fila de Jóvenes contra la Pobreza hacen fila para obtener su cuenta de correo electrónico en el Prado de Cochabamba.

El 18 de diciembre se realizó una reunión de evaluación del portal con los principales actores involucrados en el proceso. Esta actividad tuvo continuidad con el Primer Taller Nacional de Evaluación de Enlared Municipal, realizado el 7 de febrero de 2002, en el que junto a socios, clientes, empresas y sistema asociativo se revisó el trabajo realizado y plantearon modificaciones y sugerencias.

Finalmente, el último tramo de vida del proyecto en este período estuvo concentrado en las gestiones para la implementación del Proyecto Piloto de Compras Electrónicas, con el concurso del Ministerio de Hacienda, Microsoft y Enlared.

La primera etapa de vida del proyecto dejó numerosas lecciones aprendidas, entre ellas:

- Falta de una infraestructura apropiada de telecomunicaciones.
- Pequeño número de usuarios capacitados en el uso de las TI en municipios y asociaciones de municipios.
- Ausencia de una cultura de uso de la tecnología en el Sistema Asociativo Boliviano.
- Comunicación limitada entre los miembros del Sistema Asociativo Municipal Boliviano.
- Falta de sentido de responsabilidad para y de Enlared.

Es valorable el esfuerzo realizado por ICMA para la rápida constitución de un equipo de trabajo y la puesta en marcha de una PSE en respuesta a un conjunto de necesidades del Sistema Asociativo. Estos primeros pasos se realizaron en el escenario de una historia “prestada”, pues los lineamientos fundamentales, así como los alcances presentados, no pertenecen al equipo de Enlared sino que vienen como guión de una historia predeterminada.



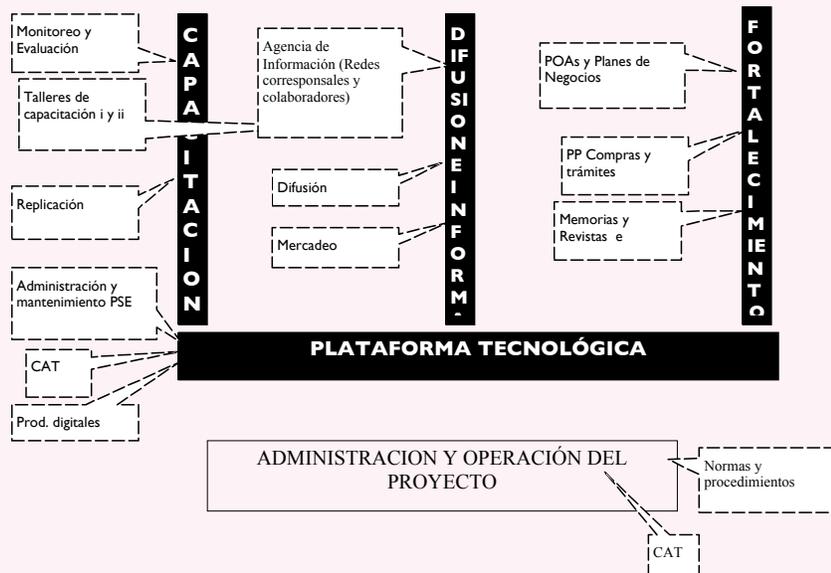
Segunda etapa: apropiación e impulso propios

El 3 de septiembre, USAID resolvió extender las actividades de la Orden de Trabajo 810 bajo el LAG-I-00-00-00008-00 por 17 meses, desde el 1 de octubre de 2002 al 21 de febrero de 2004.

Para enfrentar este nuevo reto, recuperando las enseñanzas y experiencias aprendidas, se buscó expandir la base de usuarios, incrementar la participación de las primeras contrapartes y fortalecer a la FAM. Al mismo tiempo, se estableció como requisito de relacionamiento el compromiso y el interés de trabajar con Enlared para beneficiarse de sus productos, apoyo y asistencia técnica. Fue una fase de incentivos para usar el portal a través de procesos de capacitación y de búsquedas de más usuarios del portal, mediante servicios de información, difusión y marketing.

La prolongación de la operación de la PSE fue planteada por el nuevo equipo (a los primeros cinco integrantes se suman otros cinco profesionales) en base a tres componentes de trabajo: 1) Fortalecimiento institucional del sistema asociativo; 2) Capacitación; y 3) Difusión y Agencia virtual de información municipal. El área de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) actuó como transversal.

Enlared 2002-2003



El trabajo del portal se dirigió a proporcionar apoyo al sistema asociativo a través de herramientas tecnológicas, denominadas productos digitales, para fortalecer la democracia y la gestión municipal. El camino recorrido estuvo orientado por una visión y una misión claras:

Visión: “Mediante el Sistema Asociativo, los ciudadanos, autoridades, concejales, técnicos, comités de vigilancia de los municipios bolivianos, utilizan y aprovechan el portal ENLARED MUNICIPAL, www.enlared.org.bo hacia su sostenibilidad. Todo, para el aprovechamiento de redes de comunicación, instituciones más fuertes y desarrolladas,



una mejor gerencia y liderazgo que impulsen procesos de desarrollo local más participativos, democráticos, transparentes y competitivos”.

Misión: “Promover el uso y aprovechamiento de tecnologías útiles a los Gobiernos Locales y a los ciudadanos a quienes sirven, ampliando el universo de usuarios, desarrollando servicios y contenidos digitales orientados al fortalecimiento de la Gestión Local y facilitando una comunicación fluida y eficiente entre Asociaciones de Municipios y Mancomunidades. La apropiación se facilita a través de actividades de capacitación, información y difusión de las diferentes herramientas (aplicaciones y contenidos digitales)”.

Relanzamiento de la plataforma boliviana

El 18 de marzo de 2003, a las 10:30, en la Vicepresidencia de la República, Enlared Municipal organizó el evento “Haz un click a la transparencia”. La actividad coincidió con la inauguración y puesta en funcionamiento de la nueva Plataforma de Tecnología que los especialistas del proyecto desarrollaron especialmente para Enlared Municipal. La Plataforma boliviana presentada en esa oportunidad tiene una historia propia, antecedida por tres plataformas con lenguajes e interfases distintas. La construcción de la plataforma final, los ajustes y su validación, además del proceso en el que se descartaron otros tres intentos, fueron realizados en un tiempo récord de apenas cinco meses.

Proyecto piloto “Municompras”

El 5 de febrero de 2003, el proyecto Enlared Municipal firma un convenio con los Gobiernos Municipales de El Alto, Cochabamba, Sucre y Tarija, para llevar adelante el proyecto piloto “Municompras: Sistema Electrónico de Compras Menores”. Este proyecto tuvo el concurso del Programa de Modernización de la Administración Financiera Pública (MAFP) y la Dirección de Normas del Ministerio de Hacienda de Bolivia, Enlared Municipal y las empresas Microsoft y Vesta Technologies.

El 8 de abril se realizó la primera prueba del Proyecto Piloto de Sistema Electrónico de Compras Menores en la ciudad de Tarija, el 10 de abril en Sucre y el 11 del mismo mes en Cochabamba y El Alto.

El 10 de diciembre de 2003, Enlared Municipal presentó públicamente en La Paz los resultados de “Municompras: Sistema Electrónico de Compras Menores”. <http://www.enlared.org.bo/municompras>.

Capacitación de capacitadores

El Proyecto Enlared Municipal incorpora en la segunda fase de su ejecución el componente de capacitación con un enfoque de capacitación de capacitadores. Este componente buscó apoyar la formación de recursos humanos en el uso de los servicios del Portal Enlared Municipal y en el uso de las herramientas digitales producidas por el Proyecto, ampliando así el universo de usuarios de nuevas tecnologías de información y comunicación.



El 7 de marzo de 2003 el Proyecto Enlared Municipal envió cartas de invitación, adjuntando los términos de referencia e información sobre el proyecto, a ocho entidades educativas para que presenten una propuesta de capacitación de capacitadores. El 28 de marzo, la Comisión Calificadora eligió a la Universidad NUR como la ganadora del concurso, al haber obtenido el puntaje más elevado. A esta institución le siguió el Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD).

El componente de capacitación, con el apoyo de la Universidad NUR, realizó el Primer Taller de Capacitación de Capacitadores, del 13 al 16 de mayo, en Santa Cruz; del 27 al 30 de mayo, en La Paz; y del 4 al 7 de junio, en Sucre. Para este primer ciclo se contemplaron tres cursos: Andragogía, Uso del Internet y Elaboración de Sitios web.

El Segundo Taller de Capacitación de Capacitadores se realizó del 9 al 12 septiembre en La Paz, del 24 al 27 de septiembre en Sucre y del 30 de septiembre al 4 de octubre en Santa Cruz. El segundo ciclo estuvo compuesto por tres cursos: Animación y publicidad para sitios web, Vitrina virtual para el desarrollo local y Planes de negocios aplicados a TICs .

El 12 de agosto, AMDECRUZ se constituyó en la primera asociación en replicar los conocimientos adquiridos en el taller de capacitación de capacitadores “Internet y sitios web para municipios”. El 22 de noviembre, la Asociación de Municipios de Cochabamba abrió el ciclo de replicación del segundo taller impartido por Enlared, “Promoción local y generación de recursos por internet”, enseñando la vitrina virtual

Fortalecimiento del Sistema Asociativo Municipal

El componente de fortalecimiento institucional realizó ruedas de negocios para promocionar la venta de servicios a través de las Tecnologías de Información (TI). Sus actividades comenzaron en Oruro, en junio, y continuaron en Chuquisaca, La Paz y Potosí, en julio. En agosto, la Mancomunidad de Municipios de Cintis, la Mancomunidad de Municipios de los Yungas, la Asociación de Municipios de Tarija (AMT) y la Asociación de Municipios de Cochabamba (AMDECO) vendieron servicios del portal en varias ruedas de negocios.

El 14 de julio, Enlared lanza la convocatoria al mejor sitio web y mejor replicación. En octubre se hace público el concurso para identificar al “mejor socio” y al “mejor socio vendedor”. Ambas actividades buscaron impulsar el uso de las TI por los socios con los cuales trabajaba el proyecto.

Agencia de Noticias Enlared

Hasta el 31 de enero de 2003 se conformó la red de corresponsales de la agencia Enlared, dirigida a informar sobre el acontecer de los gobiernos municipales y del sistema asociativo municipal, utilizando nuevas tecnologías para descentralizar y democratizar la información.

El 29 de mayo el componente de difusión e información realizó el lanzamiento público de la Agencia virtual de



información Enlared, aprovechando el foro debate sobre periodismo municipal organizado en la ciudad de La Paz, el 12 de junio en Santa Cruz y el 25 del mismo mes en la ciudad de Tarija.

Algunos hechos para subrayar

El 16 de agosto de 2003, el proyecto Enlared celebró dos años apoyando a la comunidad municipal con las nuevas tecnologías. En un singular acto recordatorio, realizado en la Plaza del Montículo, el proyecto difundió videos con saluciones de la oficina central de ICMA en Washington, palabras del director de Microsoft para América Latina, todo amenizado con la música y el baile del Movimiento Cultural Saya Afro Boliviano.

El 26 de septiembre de 2003, en la Expocruz de Santa Cruz, Enlared presentó la herramienta Vitrina Virtual, construida para que los municipios y las mancomunidades de municipios, a través de la tecnología, muestren sus capacidades y sus riquezas al mundo. Por tercera vez, en un evento internacional de gran envergadura, se visibilizaba el trabajo de los municipios en la utilización de las TI y su vinculación con el desarrollo económico local.

El 5 de diciembre de 2003, Enlared retransmitió en vivo y directo, a través de Internet, el III Congreso de la FAM, realizado en Cochabamba. El sitio web www.enlared.org.bo/iiicongresofam se constituyó en la primera memoria simultánea de los acontecimientos y una referencia informativa para los medios de comunicación nacionales. Dentro de esta línea de actividades, Enlared también jugó un papel fundamental al retransmitir en vivo el I Congreso Latinoamericano de Ciudades y Gobiernos Locales realizado en Santa Cruz de la Sierra, en el mes de abril de 2004. La elección del Comité Ejecutivo de La Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (FLACMA), el 21 de abril, también fue difundida en vivo con imagen y sonido. Los acontecimientos citados fueron seguidos desde varios puntos del mundo. Se recibió la participación de personas de Perú, Chile, España, Costa Rica, entre otros países.

El 18 de septiembre de 2003, Enlared Municipal fue presentado en el seminario “Gobierno Digital”, organizado por Microsoft, como una experiencia exitosa en Bolivia en el campo de Gobierno Electrónico. El 10 de diciembre del mismo año, Enlared Municipal, junto a otros proyectos bolivianos, fue seleccionado para representar al país en el Word Summit Award (Premio Cumbre Mundial) celebrado en diciembre como parte de la Cumbre de la Sociedad de la Información en Ginebra.

Con el Taller de Avances, Logros y Dificultades de Enlared, realizado el 18 de febrero de 2004, en la ciudad de La Paz, el proyecto terminó un ciclo que comenzó en 2001. En esta actividad, además de mostrar los principales logros, se premió y reconoció a los mejores socios y colaboradores que ayudaron a hacer realidad esta meta en varios campos: capacitación en TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) y venta de servicios tecnológicos e información. Al mismo tiempo se reflexionó sobre los ajustes y las perspectivas que Enlared debía asumir a futuro.



Tercera etapa: la transferencia al Sistema Asociativo Municipal Boliviano

En marzo de 2004 comenzó una nueva etapa del proyecto Enlared Municipal. USAID, que financió el funcionamiento de la Plataforma de Servicios Electrónicos desde 2001, encargó a ICMA el desarrollo de una línea base; bajo la responsabilidad de Enlared quedaba la atención al contexto actual respondiendo a cuestiones regionales, étnicas y demandas municipales. Esta fase incluye la consolidación de Enlared como una herramienta que responda al contexto y que provea información de manera didáctica y fácil a los usuarios.

A partir de los lineamientos de USAID, la FAM publicó en abril una invitación nacional para la Administración Técnica del Portal Electrónico Enlared Municipal. En el período julio 2004 - septiembre de 2005 se buscará “lograr establecer un programa municipal piloto de utilización de tecnología informática que sirva para cumplir los objetivos (legales) de los municipios del país a efectos de generar suficientes insumos para posibilitar proponer la apuesta en marcha de políticas de Estado que promuevan la necesidad de informatizar la gestión pública municipal”. El énfasis del trabajo estará en los gestores públicos, y el control-supervisión de la ejecución del portal será asumido por la FAM.



Resultados generales del proyecto Enlared Municipal

La cultura digital municipal de Bolivia tuvo en Enlared la llave de acceso. Gracias a las actividades desarrolladas por el proyecto, y a pesar de las numerosas limitaciones referidas a la conectividad o a la cultura de uso de las Tecnologías de Información (TI), los municipios de Bolivia accedieron al mundo de la Internet utilizando correos electrónicos, creando sus propios sitios web y vendiendo banners y espacios de publicidad a empresas y a organizaciones locales. Los resultados alcanzados son muchos, sin embargo aún queda un largo camino por recorrer. En este capítulo se desarrollan algunos de los aportes fundamentales del proyecto.

Impulso a la descentralización

Para el equipo de Enlared Municipal, el proceso de implementación de las TI al desarrollo local en Bolivia tuvo como principal enseñanza el impulso de la descentralización en todos los ámbitos del proyecto, en consonancia con el proceso de participación popular y la naturaleza misma de la Internet. Descentralización en materia de información, descentralización en capacitación, descentralización a la hora de introducir tecnología para el fortalecimiento del sistema asociativo y descentralización de las TI como un aporte a la democracia y la participación ciudadana.

Tres son los campos temáticos que reafirman el hallazgo y aporte principal de Enlared a este proceso y que a su vez alimentan la reflexión y el desenvolvimiento de los aprendizajes fundamentales:

- Tecnologías de la información y de la comunicación + la autopista de la información: Internet;
- El proceso de participación popular a través de la Ley 1551 + la descentralización administrativa, Ley 1654 del 28 de julio de 1995;
- Desarrollo democrático + participación ciudadana.

Internet es hoy una gigante autopista de información debido a su ingeniería en la que es imposible reconocer y determinar centros. Al mismo tiempo su fuerza y poder radica en comunidades diversas y múltiples enlazadas las unas a las otras a través de una red. Esa fue una de las razones por la cual el proyecto, financiado por USAID, asumió

| Campo temático | Claves o ideas fuerza |
|---|--|
| TI + internet | Idea de red, de autopista de la información |
| Participación popular + descentralización | La descentralización a partir de las TI en comunicación y servicios para el apoyo a la gestión |
| Democracia + participación ciudadana | Gobiernos municipales transparentes, participativos y eficientes |



el nombre de ENLARED, con la finalidad de entrelazar a los múltiples y diversos municipios bolivianos.

La Ley de Participación Popular, promulgada el 20 de abril de 1994, creó 311 municipios, transfirió el 20 por ciento de los recursos nacionales provenientes de impuestos a esas entidades en forma de fondos de coparticipación, y otorgó personería jurídica a las Organizaciones Territoriales de Base (OTB's) para que puedan elegir Comités de Vigilancia, canalizar demandas ciudadanas y fiscalizar la gestión de los gobiernos municipales. Al mismo tiempo, la Ley de Descentralización otorgó la base jurídica para el establecimiento de una nueva Bolivia municipalizada. A diez años de la Bolivia municipal descentralizada, la construcción del proceso sigue en marcha rescatando la diversidad y multiplicidad; las TI, gracias al esfuerzo de Enlared, contribuyen a este proceso.

La democracia y la participación ciudadana deben permitir canalizar las demandas ciudadanas, buscar el diálogo y potenciar el análisis junto al Gobierno Municipal. En este ejercicio democrático, las OTB's del municipio deben ser reconocidas y participar en la toma de decisiones. Los Comités de Vigilancia organizados deben articular las demandas sociales para que sean incorporadas en el POA y en el presupuesto municipal. Los Comités de Vigilancia tienen la misión de controlar el uso de los recursos de coparticipación tributaria. Por su parte, el Ejecutivo Municipal debe proporcionar información al Comité de Vigilancia sobre la programación y el avance de la ejecución física-financiera. Los Concejos Municipales aprueban el POA y el presupuesto. El Ejecutivo debe rendir cuentas de la ejecución presupuestaria a las OTB's, Comités de Vigilancia, Concejo Municipal y al Ministerio de Hacienda y tener la capacidad técnica para ejecutar su presupuesto y los proyectos y servicios básicos demandados por la población. El Gobierno Municipal debe ser transparente y realizar auditorías externas y hacer públicos los resultados. Finalmente, los votantes y electores deben emitir votos válidos en las elecciones municipales. Ese es el circuito de la democracia y la participación ciudadana al que Enlared ha contribuido abriendo la puerta de la cultura digital.

En el escenario antes descrito, se identifican tres claves y un resultado:



Con la finalidad de mostrar la orientación del trabajo de Enlared, se ha desarrollado un cuadro que ejemplifica las acciones correspondientes con las líneas temáticas contrastadas en los dos momentos de vida del proyecto. El primero presenta la predominancia de un modelo de orientación centralista, y el segundo la proyección de un modelo descentralizador.

El primer momento de la vida de Enlared se construyó en base al modelo chileno. La plataforma chilena (el Real Info), impulsada por la empresa STI, exigió una administración centralizada y requirió que la información, los correos electrónicos, los sitios y todo aquello que estuviera referido al hardware, software y los productos de la



| Primer momento | Red (Internet) | Democracia (Participación) | PP (Descentralización) |
|--|---|--|--|
| (Primera fase Enlared). Enero 2001 a marzo 2003 | Enlared crea cuentas de correo, genera redes de correos electrónicos y administra los mensajes. | Los socios promueven primero el conocimiento y luego el uso del portal, además de acceder a la información que publica Enlared. | Acercamiento a las instituciones estatales nacionales. Promoción de iniciativas de trabajo conjunto. |
| Modelo centralizado | Enlared crea seis sitios y administra la información. | | |
| Segundo momento | | | |
| (Segunda fase Enlared). Marzo 2003 a la fecha | Cualquier socio puede crear cuentas de correo y generar redes de correos electrónicos y administrar los mensajes. | Los socios son parte de la red de la Agencia de noticias, proporcionan noticias de sus municipios y MM e informan de las actividades que desarrollan. Los socios incorporan en sus POA's el uso y aprovechamiento de las TI. | Promoción e impulso de iniciativas pioneras para la introducción del gobierno electrónico y generación de la transparencia, tales como trámites en Porongo, compras menores y el trabajo con el Grupo de lucha contra la corrupción. |
| Modelo descentralizado | Las AADDMM capacitadas crean 46 sitios; administran su información. | | |

plataforma fueran controlados por una oficina central. Cuando dejó de funcionar el software chileno tuvo que ser STI quien resolviera el problema, pues el equipo de Enlared no tenía acceso ni al código ni a la modificación de la estructura de la plataforma.

La plataforma chilena no era para Bolivia: su lentitud y su sistema de trabajo creaba dependencias e impedían desarrollar iniciativas propias. El modelo chileno permaneció acorde al sistema asociativo de ese país. No generaba posibilidades para la participación y en general mostraba como una respuesta limitada a los procesos de interactividad.

El modelo de Enlared, correspondiente a la segunda etapa de vida del proyecto, se fundamentó en la descentralización, que para el razonamiento de implementación del proyecto, quiso decir transferencia al sistema asociativo y también sostenibilidad. Este modelo aportó al empoderamiento institucional a través del ingreso a la cultura digital, el aprovechamiento de recursos tecnológicos para la generación de ingresos, la adquisición de capacidades en TI, la generación de redes de conocimiento y la visibilidad de las asociaciones.



Apropiación del uso y aprovechamiento de las TI

Enlared atendió y dio respuesta a las principales necesidades de los municipios bolivianos a través del trabajo dirigido al Sistema Asociativo Municipal. El proceso dejó lecciones, mejores prácticas, pautas y estrategias sobre cómo promover la participación municipal y comunal en el uso de la Plataforma de Servicios Electrónicos en apoyo del desarrollo local y municipal.

Según estadísticas de funcionamiento del portal, el crecimiento promedio mensual fue del 3 por ciento en visitas y de 4,5 por ciento en la utilización del portal como medio para obtener información. Las estadísticas muestran, en los últimos meses, una tendencia creciente de uso del portal, referida, sobre todo, a la utilización de información como herramienta para la gestión municipal o para el apoyo en capacitación.

En la consulta realizada por la FAM a las asociaciones departamentales, en el mes de marzo de 2004, para la elaboración de su Plan trienal, se hizo evidente la incorporación de las TI en sus Planes Operativos Anuales (POA's) a favor de la gestión de las asociaciones y de la atención a sus asociados.

En cada uno de los componentes del proyecto, los resultados más relevantes fueron:

Fortalecimiento: Planificación Operativa Anual en base a la utilización de las TI, Planes y Ruedas de Negocios. Murales carreteros. Producción de información especializada (estudio sobre la Conectividad en Municipios de Bolivia, MUNIDATOS-base de datos de información municipal y estudio sobre inversión y remuneraciones en los POA's 2003 de los municipios bolivianos).

Capacitación: Proceso de capacitación de capacitadores realizado con el apoyo de la Universidad NUR. Establecimiento de una red de capacitadores novatos en el sistema asociativo. Apoyo a la replicación de cursos a municipios y mancomunidades de municipios y, finalmente, monitoreo de resultados de capacitación realizando ajustes y modificaciones de acuerdo al proceso de implementación.

Difusión e información: Creación de la Agencia virtual de noticias y la red nacional de corresponsales municipales. Foros debate sobre periodismo municipal. Proceso de difusión descentralizada realizado desde las mismas asociaciones departamentales para la visibilización y posicionamiento institucional y la promoción de servicios TI. Publicación de noticias en el suplemento del periódico La Razón Ventana Ciudadana.

TI: Construcción de una plataforma electrónica bajo un modelo descentralizado y a la "boliviana". Generación de productos digitales como la Oficina virtual (herramienta para la sistematización de la información y apoyo a la gestión), Munidatos (base de datos municipal), Vitrina virtual (ventana al mundo para mostrar potencialidades y riquezas locales), Herramienta para crear sitios web (cgconte), Chat municipal (herramienta para la comunicación



fluida, en tiempo real y a bajo costo) y otros productos digitales. Asesoramiento técnico permanente en la implementación de estos productos.

Introducción del gobierno electrónico: Apoyo a la iniciativa de Trámites Electrónicos (Porongo). Realización del Proyecto Piloto de Compras Electrónicas.

El uso y aprovechamiento de las TI por el Sistema Asociativo Municipal Boliviano fue desigual, reflejando las fortalezas y debilidades del propio sistema asociativo. En este proceso destacaron las asociaciones con mayor número de municipios pobres y en algunos casos de menor conectividad, que encontraron en las TI una posibilidad para enfrentar sus problemas y de esa manera se convirtieron en los mejores socios del equipo de Enlared.

Son ejemplos contundentes de la apropiación y el uso de las TI por el sistema asociativo:

- La Asociación de Municipios de Cochabamba (AMDECO) se presentó a la licitación para la administración del portal electrónico Enlared Municipal con el respaldo y apoyo de otras asociaciones de municipios.
- La Asociación de Municipios de Santa Cruz (AMDECRUZ) desarrollará una agencia de noticias al estilo de la construida por Enlared. Solicitó asistencia técnica para este proceso.
- La Asociación de Municipios del Departamento de Tarija (AMT) constituyó una red de corresponsales o periodistas municipales para difundir las actividades en las que se desenvuelven sus municipios asociados.
- La Asociación de Municipios de Cochabamba (AMDECO) avanzó más allá de la simple construcción de un sitio web. Con impulso propio desarrolló un portal en base a las herramientas del portal Enlared con noticias actualizadas diariamente, servicios de información y otros.
- La Asociación de Municipios de Chuquisaca (AMDECH) creó la Unidad de Información Documental Digitalizada y Comunicación Municipal (UNIDICOM), entendida como el brazo operativo de la Asociación de Municipalidades de Chuquisaca. AMDECH pretende, a través de esa unidad, brindar mayores y mejores servicios a sus asociados y público en general, y fortalecer al sistema asociativo departamental y nacional.



Barreras y dificultades

Enlared enfrentó numerosas barreras.

- Insuficiente infraestructura de telecomunicaciones y conectividad a la Internet en el país;
- Resistencia al uso de la Internet y sus servicios;
- Ausencia de reconocimiento del valor social de las TI para el desarrollo local.

Las primeras dos barreras han sido suficientemente abordadas en diferentes estudios y trabajos sobre el tema en el país. Nos interesa remarcar el tercer aspecto, que tiene que ver con la ausencia del reconocimiento del valor social de las Tecnologías de Información.

Esa barrera ha sido generalizada a la FAM en un momento, al sistema asociativo en su conjunto en otro, y a operadores, municipalistas y a agentes decisión política en tercera instancia. Para Enlared la situación fue comprensible pues se entendió que las innovaciones de manera natural generan aversión o temor; y que la visión en la planificación y en el desarrollo no son necesariamente un atributo de muchos bolivianos. En todo caso, USAID y la embajada de EEUU apostaron a futuro, y gracias a su apoyo Enlared esta próxima a cumplir los cuatro años de vida.

El camino hacia la descentralización fue recorrido por el equipo de Enlared en estos dos últimos años. Los pasos dados, en nuestro razonamiento, conducen de manera paulatina y sin sobresaltos a la transferencia y la sostenibilidad del portal.



Impulsando una cultura de internet en el país

¿De dónde partimos?

El reto de capacitar en tecnologías de información y comunicación (TIC) se impulsó en noviembre de 2002 cuando el Proyecto Enlared inició su segunda fase de ejecución. El desafío era grande, puesto que Internet era un tema nuevo y cuasi abstracto y el nivel de conectividad en el país no era del todo favorable para desarrollar una cultura digital.

La capacitación se planteó, entonces, como una forma de incrementar el número de usuarios de Internet, de los servicios del Portal Enlared Municipal y de las herramientas digitales producidas por el proyecto para la construcción de sitios web y vitrinas virtuales. Estas necesidades fueron identificadas durante la ejecución de la primera fase del Proyecto. Un elemento adicional que se unió al desafío de la capacitación de Enlared fue que ésta debía lograr sostenibilidad para mantenerse más allá de la existencia del proyecto.

Se optó entonces por aplicar una modalidad de capacitación de capacitadores. El proyecto se apoyó en la estructura institucional de la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM), y en sus asociaciones departamentales de municipios, con los que firmó convenios. Capacitó pues a sus técnicos y conformó una red de capacitadores novatos en TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) del Sistema Asociativo Municipal, quienes posteriormente condujeron talleres de réplica para autoridades y técnicos de gobiernos municipales, de manera que dichos técnicos también se convirtieron en promotores del uso de Internet.

Con este enfoque de capacitación de capacitadores, que se apoyaba en instituciones jóvenes con escasos recursos económicos, Enlared era consciente de que corría el riesgo de no poder consolidar su red de capacitadores novatos debido a la inestabilidad funcionaria existente en las asociaciones municipales. El proyecto asumió este riesgo ya que experimentó, junto con las asociaciones, que la capacitación sobre Internet y sus aplicaciones podía además generar recursos económicos para estas instituciones. Las posibilidades de sostenibilidad de los contenidos de capacitación de Enlared también se ampliaron gracias a la contratación de una entidad educativa para la ejecución de los talleres de capacitación de capacitadores. Hoy los contenidos de capacitación de Enlared forman parte de un Diplomado en Tecnología de Información y las Comunicaciones que ofrece la entidad educativa contratada para este efecto.

¿Qué queríamos lograr?

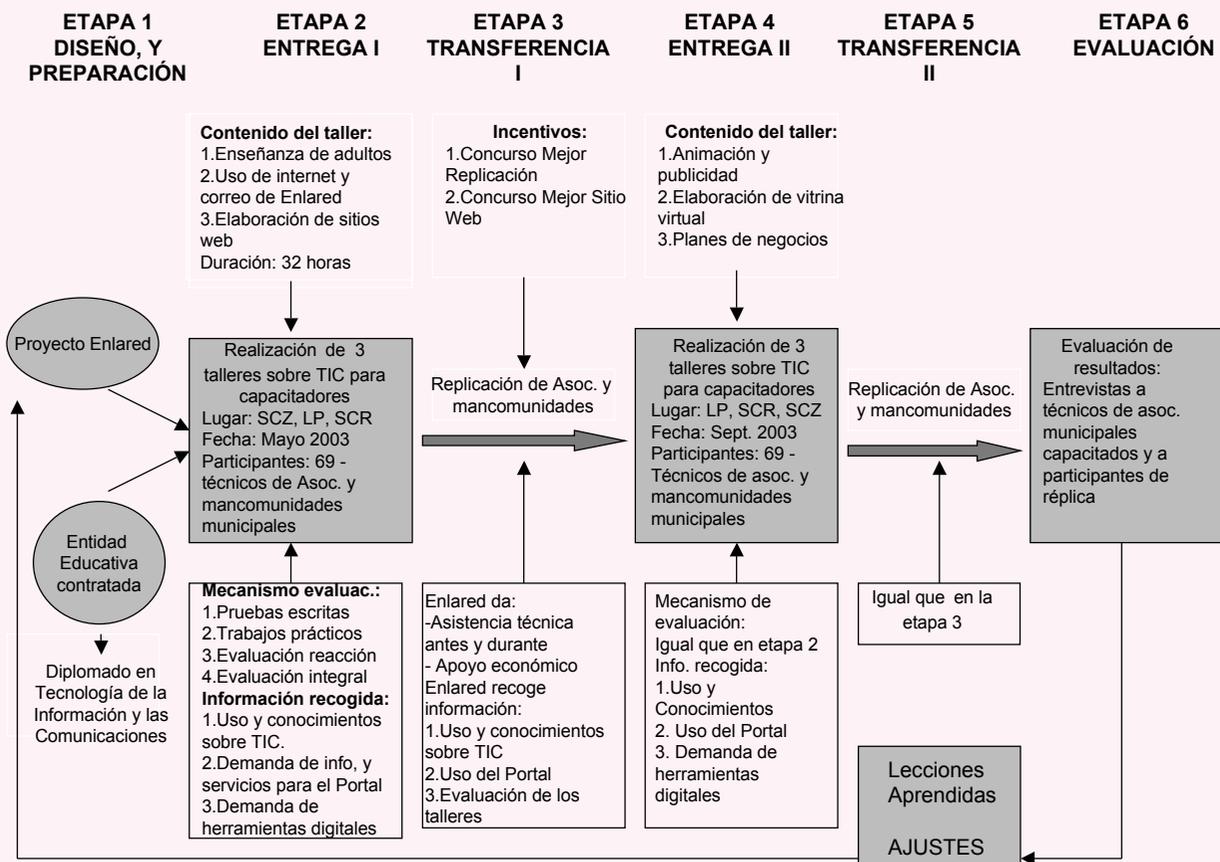
Con estas consideraciones previas, Enlared encaró el proceso de capacitación de capacitadores para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes que favorezcan el uso de:

- Internet y sus principales servicios
- Los servicios del Portal Enlared
- Las nuevas aplicaciones tecnológicas desarrolladas por el proyecto



¿Cómo se ejecutó la capacitación?

El siguiente esquema muestra la manera en que el componente de capacitación implementó la capacitación de recursos humanos desde su etapa de diseño hasta su etapa de evaluación. Se trata de un proceso que genera dos tipos de resultados: unos directos y otros indirectos. Los directos están relacionados con los efectos de los talleres de capacitación de capacitadores conducidos por la entidad educativa contratada por Enlared. Los indirectos están vinculados a los efectos de los talleres de réplica organizados y conducidos por los técnicos de asociaciones departamentales de municipios con asistencia técnica y apoyo económico de Enlared.





Etapa I: Diseño, contratación y preparación

Esta etapa contempla el diseño de la capacitación utilizando una modalidad de capacitación de capacitadores y la contratación de la entidad educativa para la ejecución de la capacitación. ¿Por qué se optó por este enfoque? Porque en un tiempo relativamente corto, 17 meses, se debía dar sostenibilidad a los contenidos de capacitación de Enlared y el proyecto tenía un enfoque descentralizado de intervención. Fue así que se contrató una entidad educativa para desarrollar las capacidades necesarias en los técnicos de las asociaciones departamentales de municipios, con el objetivo de que ellos puedan, posteriormente, replicar los contenidos de Enlared. Bajo este modelo, la persona encargada de capacitación de Enlared asumió la responsabilidad de orientar, monitorear y evaluar el trabajo de la entidad educativa y, posteriormente, dar todo el apoyo técnico necesario a las personas capacitadas en la replicación de lo aprendido.

En esta etapa de diseño se definieron todos los aspectos inherentes a la entrega de la capacitación como ser el contenido de todo el programa, el contenido de cada curso, el tipo de destinatarios, los requisitos y condiciones para la asistencia, lugar y fecha de los talleres, el material y los docentes. También se diseñó el sistema de monitoreo y evaluación (**ver anexo I**), el cual permitió identificar los instrumentos necesarios para medir la efectividad de las actividades de capacitación. Este sistema se enfocó en cuatro factores:

- **Reacción:** mide si a los participantes les gustó el programa o la actividad de capacitación.
- **Aprendizaje:** identifica las habilidades, conocimientos y las actitudes que aprendieron los participantes.
- **Conducta:** mide los cambios que se produjeron en el desempeño individual del trabajo como resultado de la capacitación.
- **Resultados:** identifica los cambios que la capacitación produjo en el desempeño de la organización.

También fue parte de esta etapa la convocatoria de los participantes, a cargo de Enlared. La convocatoria incluyó instrumentos para recoger información de los futuros participantes de los talleres respecto a sus niveles de conocimientos y prácticas relacionadas con las TIC. Estos instrumentos fueron parte del sistema de monitoreo y evaluación, ya que proporcionaron los datos necesarios respecto a la situación de partida. Estos fueron comparados con los datos que se recogieron al final del programa.

Al aplicar una modalidad de capacitación de capacitadores, se precisa que los participantes y las instituciones que los acreditan asuman un compromiso que garantice en el futuro una replicación efectiva. Para esto, dependiendo del tipo de instituciones asistentes, las cartas de compromiso pueden ser una opción válida para ejercer cierta presión a la hora de replicar. Enlared utilizó este mecanismo, que funcionó mejor a nivel de los compromisos individuales asumidos por cada técnico que a nivel de los compromisos institucionales.



El programa de capacitación de Enlared debía ser un programa “a medida” debido a sus contenidos específicos y particulares. No sólo se iba a enseñar el uso de herramientas digitales desarrolladas por el proyecto, sino que estos contenidos debían tener un enfoque municipal.

Etapa 2 y 4: Entrega de la capacitación

Estas etapas están referidas a la capacitación de capacitadores, la cual se realizó en dos ciclos: el primero en el mes de mayo y el segundo en septiembre. De manera intencional, se dejó tres meses entre cada ciclo de capacitación a fin de que los participantes apliquen lo aprendido a través de la ejecución de talleres de réplica. Este tiempo fue útil para poder evaluar el desempeño de los participantes como capacitadores novatos, e identificar sus necesidades de mayor capacitación.

Ambas etapas de capacitación se llevaron a cabo en tres cedes: Santa Cruz, La Paz y Sucre. En cada ciclo asistieron 69 técnicos de asociaciones y mancomunidades municipales socias de Enlared. El 67.65 % de estos participantes habían participado antes en eventos de capacitación de capacitadores y tenían experiencia en la enseñanza de diversos temas principalmente relacionados con planificación.



Taller de capacitación de capacitadores realizado en Santa Cruz.



En Sucre participaron 25 técnicos de Chuquisaca, Potosí y Tarija.



Cada ciclo tuvo una duración de 32 horas y estuvo conformado por tres cursos. De los cuatro días de capacitación, uno se trabajó en aula y el resto en laboratorio.

Con estas capacitaciones se concluyó la formación inicial de una red de capacitadores novatos en tecnologías de información y comunicación del Sistema Asociativo Municipal boliviano, cuyo mayor peligro constituyó la inestabilidad económica de las instituciones que integran este sistema municipal. La falta de recursos obliga permanentemente a estas instituciones a trabajar con pasantes o personas que son contratadas por un corto plazo, lo cual genera una alta movilidad de personal. Los capacitados de Enlared fueron en gran parte funcionarios nuevos en estas instituciones. El siguiente recuadro muestra esta situación:

| | |
|---------------------------------|--------|
| Menos de 6 meses de antigüedad: | 42.65% |
| De 6 a 12 meses de antigüedad: | 14.71% |
| Más de un año de antigüedad: | 42.65% |

A un año de iniciada la formación de esta red de capacitadores, de las 94 personas capacitadas por Enlared, 55 continúan trabajando para sus asociaciones y 38 han dejado de hacerlo.

“Para una comunicadora social que cree que las nuevas tecnologías deben servir para el desarrollo municipal, el valor y el significado de los cursos de capacitación de Enlared son muy valiosos y diversos.

El valor lo podemos medir en función de los logros conseguidos: municipios proyectados al mundo entero mediante el Internet demostrando sus capacidades, riquezas y actividades en pro del bienestar de su gente, técnicos capacitados en el uso de las TICs para el desarrollo municipal, asociaciones fortalecidas al contar con personal capacitado administrando sus sitios, mancomunidades de municipios mostrándose como una ventana abierta a la nueva tecnología. Parece que el valor agregado fue significativo.

Los cursos abrieron los ojos a los técnicos para que apuesten por utilizar lo moderno para el bien de los municipios. También implicaron una capacidad de cambio y habilidad para mostrar a nuestras autoridades los beneficios de las TICs y la importancia de incorporarse al mundo digital. Los cursos han significado transparencia, aprendizaje, actualización, etc.

Puede resumirse, que no sólo se cambiaron modelos mentales y se fortaleció al sistema asociativo, sino que también se formaron recursos humanos (el capital social) con una nueva manera de ver el municipalismo en la era digital.”

Glenda Cabero
Técnico de la Asociación de Municipios de Santa Cruz (AMDECRUZ)



¿Quiénes fueron capacitados como capacitadores en TIC?

Antes de la realización de los talleres de capacitación de capacitadores, Enlared recogió información de cada participante para conocer sus prácticas y usos de las tecnologías de información y comunicación. Esta información tenía dos objetivos: ajustar los contenidos de la capacitación a los niveles de los participantes y obtener insumos para poderlos contrastar con los resultados que se alcance a la conclusión del programa.

Los siguientes datos están referidos a la edad, sexo y nivel de instrucción de los participantes:

| Edad | Sexo | Nivel de instrucción |
|-------------------------|-------------------|-----------------------------|
| De 20 a 25 años: 24.64% | Masculino: 56.52% | Técnico: 15.94% |
| De 26 a 35 años: 51.47% | Femenino: 42.03% | Universitario: 57.97% |
| De 36 a 45 años: 22.06% | | Postgrado: 24.64% |

La distribución de acuerdo a la variable institución muestra lo siguiente:

| Institución | Nº de participantes |
|--|----------------------------|
| Asociaciones departamentales de municipios | 34 |
| Mancomunidades | 28 |
| Asociaciones de concejales | 23 |
| Proyectos | 3 |
| Asociación de Comités de Vigilancia | 2 |
| Gobiernos municipales | 2 |
| Federación de Municipios de Bolivia | 2 |

¿Cómo era el uso de computadoras en este grupo?

| Nivel de manejo de computadora | Horas/semana de uso de computadoras |
|---------------------------------------|--|
| Principiante: 4.41% | De 1 a 5 horas: 10.29% |
| Intermedio: 42.65% | De 6 a 10 horas: 36.76% |
| Avanzado: 51.47% | Más de 10 horas: 51.47% |



¿Cómo era el uso de Internet antes de los talleres de Enlared?

La mayoría de los participantes (85%) había utilizado Internet la semana anterior al taller. En general, el uso de Internet era menor a una hora por día. La mitad de los participantes ya utilizaba Internet por más de 2 años y un 40% de los participantes tenía un uso de Internet no mayor a un año.

| Horas/semana de uso de Internet | Uso de Internet en: | Uso de Internet para: | Uso de Internet para: |
|--|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Menos de 1 hora: 16.18% | Casa 23.53% | Buscar información 89.71% | Noticias 73.53% |
| De 1 a 5 horas: 41.18% | Trabajo 67.65% | Usar e-mail 80.88% | Compras 4.41% |
| De 6 a 10 horas: 19.12% | Café Internet 69.12% | Chatear 36.76% | Ventas 1.47% |
| Más de 10 horas: 22.06% | Otro 11.76% | Entretenimiento 26.47% | Otros 10.29% |

Del total de participantes, el 50% utilizaba el servicio de correo electrónico de Enlared. El 61.36% utilizaba Hotmail frente a un 34.09 % que usaba Yahoo.

¿Cuánto conocían de Internet?

En los participantes del primer ciclo de capacitación, se observó que los asistentes sabían utilizar el correo electrónico antes que navegar. Del 93% que admitió saber utilizar el correo electrónico, el 89% sabía enviar un documento por correo electrónico. El nivel de respuestas positivas baja a 70% cuando se pregunta si saben chatear.

Los participantes del segundo ciclo señalaron en un 100% que sabían navegar por Internet, en comparación a las respuestas obtenidas en el mes de mayo (primera etapa) cuando sólo el 88.64% de los participantes indicaron saber navegar.

Dado que los contenidos de capacitación de Enlared incluían cursos para la construcción de sitios web y vitrinas virtuales, era necesario que los participantes sepan manejar programas graficadores. Al inicio de los talleres sólo el 57% admitió saber utilizar estos programas.

Los talleres para capacitadores se constituyen, para el proyecto, en eventos importantes de reunión de su público meta. Estos conocen y están en contacto directo con las autoridades y funcionarios municipales.



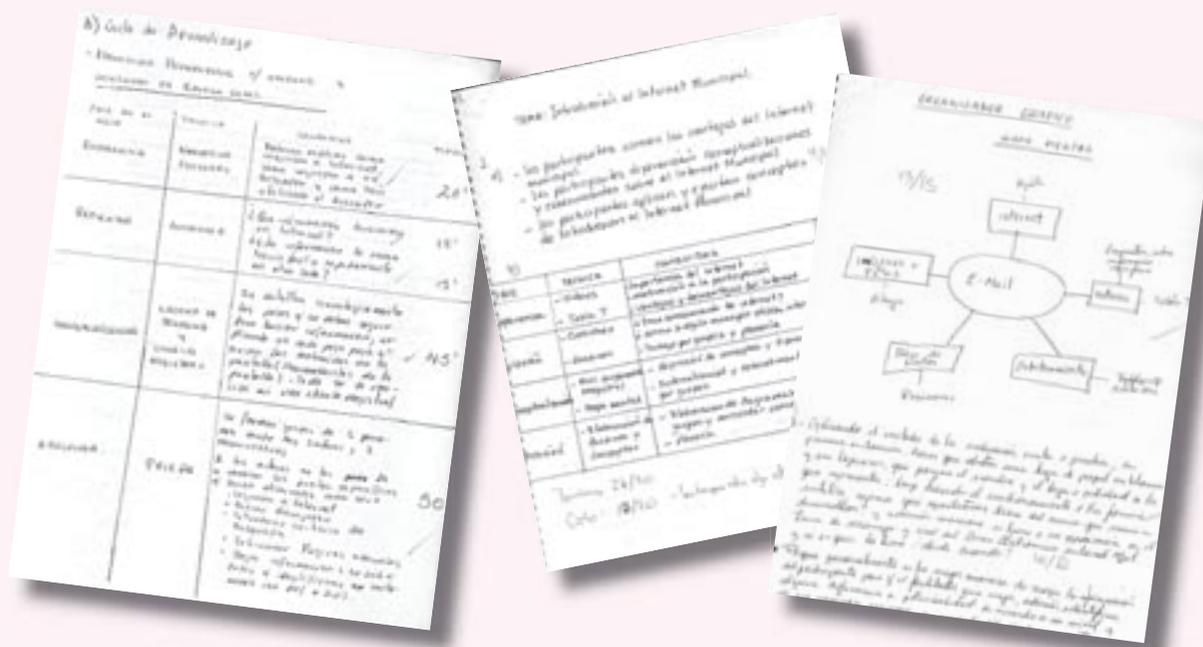
Los eventos de capacitación son aprovechados para recoger información sobre:

- La aceptación de los contenidos y servicios del Portal
- La demanda de información y servicios para incorporar en el Portal
- La demanda de herramientas digitales para facilitar su trabajo

Evaluación aplicada en la capacitación de capacitadores

Al concluir cada taller, se realizó una evaluación cualitativa e integral de los cuatro días de trabajo, utilizando tarjetas para conocer la percepción de los participantes respecto al taller. Esta información permitió ajustar la entrega de la capacitación en el siguiente taller.

Cada taller estuvo conformado por cuatro cursos. A la conclusión de cada uno se aplicó dos tipos de evaluaciones: de conocimientos y de reacción. El primero utilizó pruebas escritas de aprovechamiento si el contenido era principalmente teórico, y trabajos de laboratorio y simulaciones si el contenido era más práctico. La evaluación de reacción se aplicó a través de un cuestionario de selección múltiple que permitió calificar el desempeño del facilitador, la administración del curso, los textos de apoyo y los aspectos logísticos y de organización.





Etapa 3 y 5: Transferencia de lo aprendido



Participantes en talleres de réplica.



Esta etapa se enfoca en la transferencia de los conocimientos y habilidades adquiridas en los talleres de Enlared, es decir en la replicación de lo aprendido.

A cada etapa de capacitación de Enlared le siguió un periodo de replicación. Los cursos replicables fueron: manejo de Internet y correo electrónico, elaboración de sitios web municipales y construcción de vitrinas virtuales. El primer curso incluyó, como parte de sus contenidos, el uso de los servicios del Portal Enlared. Contrariamente a lo esperado, se ejecutaron más talleres de réplica sobre sitios y vitrinas que sobre uso de Internet. Esto se debió a que estos cursos hacían posible que las personas se vuelvan emisoras de contenidos en la gran red de redes, lo cual resultó atractivo para técnicos y funcionarios provenientes de municipios pequeños. Su motivación era mostrar las potencialidades de sus municipios al mundo, aunque éste no esté conectado a Internet.

Los cursos para el desarrollo de sitios y vitrinas ofrecen la oportunidad de abandonar la condición de receptor de contenidos de la red para convertirse también en emisores.

El curso “Elaboración de vitrinas virtuales” enseñó el manejo de una herramienta digital que permite construir un sitio orientado principalmente a promocionar y vender productos por Internet. Este producto despertó mucho interés en los nuevos capacitadores de TIC, quienes reconocieron la posibilidad de su replicabilidad en los sectores productivos del municipio.



A pesar del interés o del compromiso asumido, no todos los socios replicaron debido, en la mayoría de los casos, a las excesivas tareas que debían cumplir sus técnicos. Unido a esto, el hecho que Enlared no destine para el técnico ningún monto de dinero por concepto de la ejecución de talleres de réplica, generó atrasos en las réplicas. Como un mecanismo de incentivo para favorecer la realización de estos eventos y la construcción de sitios web de calidad, Enlared diseñó dos concursos para sus socios, “Mejor Replicación” y “Mejor Sitio Web”. A fines de junio de 2003 los hizo públicos. Los concursos estuvieron en vigencia hasta enero de 2004 y en febrero de 2004 se premiaron a las instituciones ganadoras.

“Replicar ha significado asimilar todas las etapas de la capacitación, desde la convocatoria, organización, desarrollo y mantenimiento de la aplicación de las TICs. Los clientes de los cursos son heterogéneos. Controlar esas variables es complejo y difícil, demanda mayor atención en todas las etapas.

Adalberto Ticona

Técnico Asociación de Municipios de La Paz (AMDEPAZ)

Apoyo económico

Enlared financió parte de la realización de los talleres de réplica. El proyecto siempre exigió un aporte de contraparte con el fin de generar mayor involucramiento en el éxito de la actividad y abrir paso a la sostenibilidad económica. En la primera etapa de la réplica, el proyecto sólo cubrió el alquiler del laboratorio. Los socios asumieron los otros gastos. Las ganancias netas, si bien pequeñas, permitieron no destinar fondos de la asociación para la realización de los cursos. El siguiente cuadro expone esta situación en dos casos concretos:

| Institución | Datos del taller | Egresos (\$us.) | Ingresos (\$us.) | Apoyo Enlared (\$us.) | Saldo a favor de la Institución (\$us.) |
|-------------------|---|-----------------|------------------|-----------------------|---|
| AMDEPO ACOP | Internet para el desarrollo municipal 8 horas 14 participantes 21 de agosto 2003 | 37.44 | 63.06.- | 158.30 | 25.62 TC 7.77 |
| | Sitios web municipales 16 horas 7 participantes 22 y 23 de agosto 2003 | 41.11 | 109.39 | | 68.28 TC 7.77 |
| AMDECH ADECOCH | Vitrina Virtual 16 horas 11 participantes 12 y 13 de diciembre 2003 | 9.60 | 102.60 | 190.90 | 93.00 TC 7.80 |

TC= Tipo de cambio



El aliciente respecto a obtener altos ingresos por concepto de los talleres de réplica no se cumplió, especialmente porque fue más alto el número de participantes que confirmaron su asistencia frente al número que realmente asistió al curso, lo que generó mayores gastos en laboratorio, material y refrigerios. Por otro lado, los asistentes no estaban dispuestos a pagar una matrícula que permita cubrir todos los gastos y dejar un rédito para la asociación, ya que están acostumbrados a asistir a cursos gratuitos. En el caso de los talleres sobre TIC, la asistencia respondió, en su mayoría, a una motivación individual del participante, antes que a un interés institucional. Las autoridades municipales aún no reconocen las ventajas del uso de Internet y sus aplicaciones.

“Los cursos de replicación realizados en Potosí y en Uyuni, han sido de gran importancia para AMDEPO, porque como Asociación se ha logrado despertar el interés de conocer las ventajas de las herramientas de Internet, la elaboración de sitios web y vitrinas virtuales en las instituciones, municipios y otros.

Particularmente, he sentido la satisfacción de haber aprendido, como también de compartir los conocimientos adquiridos con los municipios, instituciones, empresas turísticas, etc. y de esta forma aportar con un granito de arena al desarrollo de nuestro país. He observado en los participantes el gran interés de aprender y salir de su ignorancia porque consideraban el manejo del Internet y las herramientas como un nuevo desafío y algo novedoso, porque muchos nunca se habían sentado frente a una computadora. Muchos solicitaron el apoyo de AMDEPO para poder continuar con estos cursos y conocer más sobre las ventajas que ofrece las tecnologías de información.”

Lic. Jhony Flores Figueroa
Técnico en Gestión Municipal
Asociación de Municipios de Potosí

En la segunda etapa de replicación, Enlared incrementó su aporte económico para reducir los gastos para los ejecutores de la réplica. Al alquiler del laboratorio o café Internet, incluyó los costos de reproducción del material del curso, refrigerios y certificados de asistencia.

“A diario vemos cómo el mundo se transforma... todos y todas somos parte de esa transformación... transmitir nuestros conocimientos a personas con quienes a diario nos relacionamos y comunicamos ha sido un verdadero desafío, que hemos asumido como un reto en primera instancia, después como una obligación. Viviendo en pleno siglo XXI creemos imprescindible el manejo de TIC para poder estar comunicados y vinculados a esa constante transformación del mundo, donde la comunicación a través de Internet acorta las distancias más grandes. Mostrar y transmitir estos conocimientos nos ha permitido tener experiencias gratificantes por cuanto nos incentiva a buscar nuevos temas y aprender más sobre este apasionante mundo de las TIC.”

María Luz Mendoza
Técnico
Asociación de Concejalas de Tarija (AMCOT)



Apoyo técnico

Enlared reconocía que los técnicos de las asociaciones y mancomunidades municipales tenían experiencia en la capacitación sobre diferentes temas, sin embargo era la primera vez que capacitarían en el manejo de tecnologías de información y comunicación teniendo. Adicionalmente, en la mayoría de los casos, la formación profesional de los técnicos no estaba relacionada con el campo de la tecnología. En estas circunstancias era razonable que exista nerviosismo y temor para encarar la réplica.

Para garantizar buenos resultados, Enlared brindó asistencia técnica antes y durante el evento. De esta manera, asesoró en la elaboración del plan de replicación, el programa y la organización del taller y coordinó la asignación de dominios para los sitios web que se construirían en el curso. Durante el evento, un técnico del proyecto especialista en TIC participó en el taller con el objetivo de apoyar en la facilitación de los temas más difíciles y verificar las condiciones de infraestructura adecuadas para el desarrollo normal del evento.

¿Cómo se efectuaron los talleres de réplica?

Enlared estableció un procedimiento para la ejecución de los talleres de réplica el cual permitió prever posibles dificultades y solucionarlas a tiempo. Una vez que la asociación definía la realización de un taller, debía planificar su replicación utilizando el formato de Enlared (**ver anexo 2**) y lo enviaba al proyecto para su aceptación. Aprobado el plan, la asociación organizaba el taller, convocaba a los participantes y realizaba el taller. Durante el taller, la asociación aplicaba a los participantes dos cuestionarios elaborados por Enlared, uno al inicio, para recoger información de los participantes respecto a información personal, nivel de conocimientos, uso de tecnología y del Portal. El segundo cuestionario era aplicado al concluir el evento a fin de conocer la satisfacción de los participantes respecto a la organización del taller, su administración y desempeño de los facilitadores. Esta información proporcionó insumos para medir los resultados indirectos de la capacitación de Enlared.

Cuando concluía el taller de réplica, la asociación enviaba un informe utilizando el formato de Enlared (**ver anexo 3**) y adjuntaba los cuestionarios aplicados a los participantes, la lista de asistentes, una copia de pruebas de aprovechamiento, una copia de certificado de asistencia, cotizaciones y facturas por los servicios contratados.

Con este tipo de procedimiento, los socios de Enlared condujeron nueve talleres de Internet, siete talleres de elaboración de sitios web y seis talleres de elaboración de vitrina virtual en un periodo de seis meses.

¿Quiénes participaron en los talleres de réplica? – Características de los participantes

La información que se presenta a continuación proviene de 192 cuestionarios aplicados a los participantes de talleres sobre Internet y 105 cuestionarios de los asistentes en los talleres de sitios web y vitrinas virtuales. Existen diferencias entre ambos grupos. Los cuestionarios recogen información de todos los departamentos de Bolivia, excepto del departamento de Beni.



Edad, sexo y nivel de instrucción

| | Participantes talleres de Internet | Participantes talleres de sitios web y vitrinas virtuales |
|-----------------------------|---|---|
| Edad | Edad promedio: 33 años. La persona más joven tenía 16 años y la mayor alcanzaba a los 65 años. | Edad promedio: 29.5 años. La persona más joven tenía 18 años y la mayor alcanzaba a los 56 años. |
| Sexo | Hombres: 53% Mujeres: 47% | Hombres: 63% Mujeres: 37% |
| Nivel de instrucción | Estudios técnicos concluidos: 17%. | Estudios técnicos concluidos: 44% |

Las diferencias que se registran entre ambos grupos de participantes sugieren que las personas más jóvenes, de sexo masculino y con estudios concluidos más elevados, son las que sienten mayor interés hacia temas especializados de tecnologías de información y comunicación.

¿Cómo era el uso de computadoras antes de los talleres de réplica?

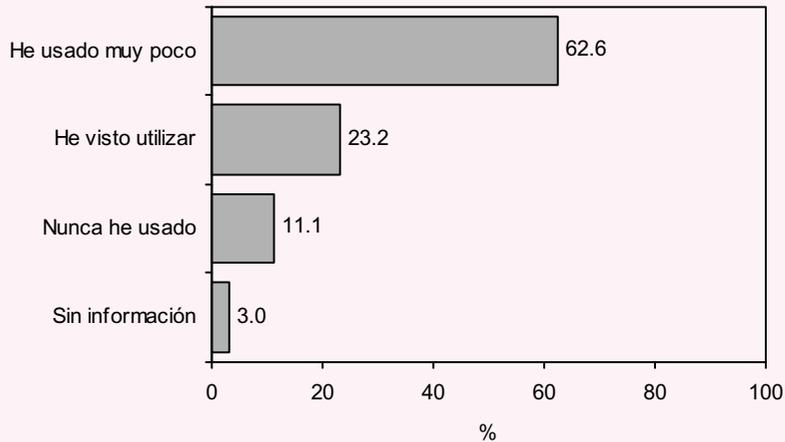
| USO DE COMPUTADORA | |
|---|--|
| Participantes Internet | Participantes sitios y vitrinas |
| <p>Pregunta: ¿Sabe utilizar una computadora? Respuesta: Si 84.5% No 15.5%</p> | No se hace esta pregunta porque el requisito era saber utilizar una computadora. |
| <p>Pregunta: ¿Hace cuánto tiempo utiliza una computadora? Respuesta: Más de 2 años 65.7% De 9 meses a 2 años 14.1% De 1 a 8 meses 15.2% Sin información 5.1%</p> | <p>Pregunta: ¿Hace cuánto tiempo utiliza una computadora? Respuesta: Más de 2 años 78.1% De 9 meses a 2 años 11.0% De 1 a 8 meses 6.8% Sin información 4.1%</p> |
| <p>Pregunta: ¿Qué programas son los que más utiliza? Respuesta: Word 92.9% Excel 65.7% Power point 25.3% Otros 18.0%</p> | <p>Pregunta: ¿Qué programas son los que más utiliza? Respuesta: Word 95.9% Excel 72.6% Power point 38.4% Sin inform. 4.1%</p> |

Se observa mayor uso de computadora en los participantes de los talleres de sitios y vitrinas.



¿Cómo era el uso de Internet antes de los talleres?

Participantes Internet. El uso de Internet era muy bajo en este grupo.



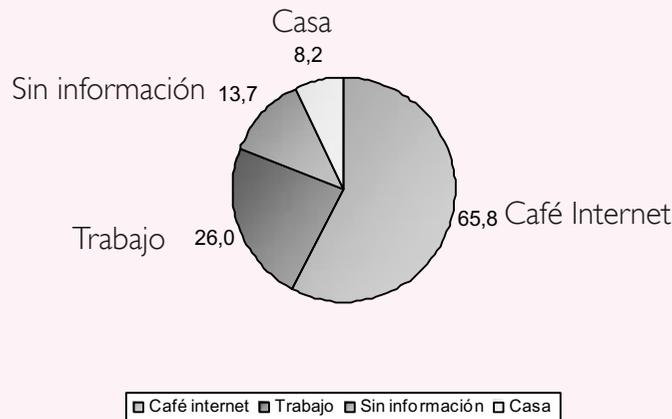
Las personas que utilizaban Internet indicaron que principalmente lo hacían para buscar información (76.5%) y enviar o recibir correos electrónicos (64.7%). Chatear tiene un 32.4%.

Participantes de sitios y vitrinas. El uso de Internet era un requisito para estos participantes. A pesar de ello, no existía mucha antigüedad en su uso: 52.1% de los participantes utilizaban Internet desde hace 2 o más años, 16.4% hace un año, 11% hace 1 a 3 meses y un 12.3% no dió información.

| FRECUENCIA DE USO | FINALIDAD DE USO |
|---|---|
| <p>Pregunta: Horas a la semana que utiliza Internet.</p> <p>Menos de una hora 24.7%</p> <p>Entre 1 y 5 horas 42.5%</p> <p>Entre 6 y 10 horas 13.7%</p> <p>Más de 10 horas 4.1%</p> | <p>Buscar información 83.6%</p> <p>Correo electrónico 57.5%</p> <p>Noticias 42.5%</p> <p>Entretenimiento 37.0%</p> <p>Chat 30.1%</p> <p>Educación 15.1%</p> <p>Compras 8.2%</p> <p>Ventas 1.4%</p> <p>Sin información 13.7%</p> |
| <p>Pregunta: ¿Utilizó Internet la última semana?</p> <p>Si 65.8%</p> <p>No 30.1%</p> <p>NS 4.1%</p> | |



Pregunta: ¿Generalmente dónde utiliza Internet?



| INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE | | | |
|---|-------|---|-------|
| Participantes Internet | | Participantes sitios y vitrinas | |
| Pregunta: ¿Tiene en su trabajo una computadora conectada a Internet? | | Pregunta: ¿Tiene en su trabajo una computadora conectada a Internet? | |
| Respuesta: Si 28.4% | | Respuesta: Si 28.8 % | |
| No 71.6% | | No 71.2% | |
| Pregunta: ¿Cuánto tiempo utiliza esa computadora? | | Pregunta: ¿Cuánto tiempo utiliza esa computadora? | |
| Respuesta: 8 horas/día | 18.2% | Respuesta: 8 horas/día | 33.3% |
| 4 a 5 horas/día | 6.1% | 4 a 5 horas/día | 12.5% |
| 1 a 2 horas/día | 30.3% | 1 a 2 horas/día | 41.7% |
| 2 a 3 horas/semana | 15.2% | 2 a 3 horas/semana | 12.5% |
| Sin información | 30.3% | Sin información | 12.5% |

En ambos casos, el porcentaje que señaló tener una computadora conectada a Internet en su trabajo fue muy bajo. Fue también baja la disponibilidad diaria de esta herramienta. El grupo de participantes de sitios web accede a ella más horas al día. Esto se podría interpretar en el hecho que las personas que tienen mayor acceso a un equipo conectado a Internet tienen más interés en los cursos de sitios web y vitrinas.

Participantes de sitios y vitrinas. Existía un elevado desconocimiento respecto al tipo de conexión a Internet que utilizan los participantes (39.1%). El 30.4% declaró utilizar dial up. Con relación al servidor de correo electrónico que utilizaban los participantes, el 63% tenía Hotmail, el 34.2% tenía Yahoo y el 16.4% utilizaba Enlared.



Uso del Portal Enlared Municipal

| ¿ALGUNA VEZ VISITÓ EL PORTAL ENLARED MUNICIPAL? | | | |
|--|----------|--|----------|
| Participantes Internet | | Participantes sitios y vitrinas | |
| Respuesta: | Si 33.6% | Respuesta: | Si 47.9% |
| | No 66.4% | | No 52.1% |
| FINALIDAD DE LA VISITA | | | |
| Conocer noticias de dptos. y municipios | 9.5% | Hacer conocer al mundo su trabajo | 15.1% |
| Recolectar información | 3.4% | Tener información más directa | 11.0% |
| NS, NR | 85.3% | Intercambiar ideas e info. | 9.6% |
| | | Aprender | 6.8% |
| | | NS, NR | 47.9% |

| EXPECTATIVA | |
|--|---|
| Participantes Internet | Participantes sitios y vitrinas |
| Pregunta: ¿Por qué quiere aprender a utilizar Internet? | Pregunta: ¿Por qué quiere aprender a hacer un sitio web? |
| Respuesta: El 64.7% señala que quiere aprender Internet con fines netamente personales: para superarse, estudiar y actualizarse. | Respuesta: La motivación institucional es fuerte. El 19.2% señala que quiere aprender a hacer un sitio o vitrina virtual para mostrar información de su institución y el 15.1% que quiere dar a conocer las potencialidades de su municipio en el exterior. |

“La réplica de los cursos de capacitación fue la mejor experiencia que haya podido vivir en los últimos años, porque considero que el único derecho que tienen las personas que conocen un tema a profundidad es el de enseñarlo a sus semejantes, puesto que es la mejor manera de formar organizaciones que crezcan a través del aprendizaje continuo.

Tuve la oportunidad de replicar los cursos en tres oportunidades y ser la colaboradora para que se creen 20 sitios de diferentes instituciones, mancomunidades y municipios, y junto a los técnicos que capacitamos llegamos a la misma conclusión, todos los sitios creados son pequeñas luces de un futuro en el que todas las personas van a comprender que las TICs no son el fin sino el medio a través del cual se puede lograr acortar distancias y fortalecer el desarrollo municipal e institucional.”

Glenda Cabero
Técnico Asociación de Municipios de Santa Cruz (AMDECRUZ)



Etapa 6: Evaluación de las acciones de capacitación

Cuando se concluye un proceso de capacitación se espera haber alcanzado dos niveles en los resultados. El primer nivel está referido al Aprendizaje y la Retención y en el segundo a la Transferencia y el Mantenimiento.



El aprendizaje y la retención son la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. La transferencia y mantenimiento son la aplicación de lo aprendido en el ámbito laboral. Estos dos niveles de resultados se insertan al plan de monitoreo y evaluación diseñado al inicio del proceso, en la etapa 1:

| Factores de medición | Niveles de resultados | Preguntas clave |
|----------------------|-------------------------------------|---|
| Reacción | Aprendizaje y retención | ¿Les gustó el programa? |
| Aprendizaje | | ¿Aprendieron el contenido del programa? |
| Conducta | Transferencia y mantenimiento | ¿En qué medida fue útil para su trabajo lo aprendido? ¿Cómo aplicó lo aprendido en su desempeño laboral? |
| Resultados | | ¿Qué cambios se han generado en la institución como resultado de la capacitación? |



RESULTADOS

DIRECTOS E INDIRECTOS



En términos concretos, la transferencia se manifestó cuando los capacitados por Enlared aplicaron lo aprendido en su ámbito laboral, en el día a día del trabajo, y también planificaron, organizaron y realizaron talleres de réplica. Por esta razón, los resultados de las acciones de Enlared generaron dos tipos de resultados: directos e indirectos. Los resultados directos están referidos a los cambios de conocimientos, habilidades y actitudes en los técnicos de las asociaciones y mancomunidades municipales que asistieron a los talleres de capacitación de capacitadores y los resultados indirectos tienen que ver con los cambios generados en los participantes de los talleres de réplica.

Concluida la capacitación de capacitadores en TIC y una vez que las instituciones socias de Enlared replicaron los cursos de Internet, sitios web y vitrinas virtuales, Enlared contrató los servicios de una empresa de investigación de mercados y de opinión la cual recogió información sobre los resultados directos e indirectos mediante entrevistas telefónicas a 67 técnicos capacitados por Enlared (de una muestra de 94 capacitadores) y a 95 participantes de los talleres de réplica de una muestra de 115 personas. Esto representa un error de 5.2% y un nivel de confianza de 95%.

Los resultados de esta evaluación se presentan en el siguiente acápite.



¿Qué resultados se alcanzaron?

Resultados directos

Estos resultados están referidos a los efectos que Enlared ha logrado a nivel de los socios de Enlared que asistieron a los talleres de capacitación de capacitadores:

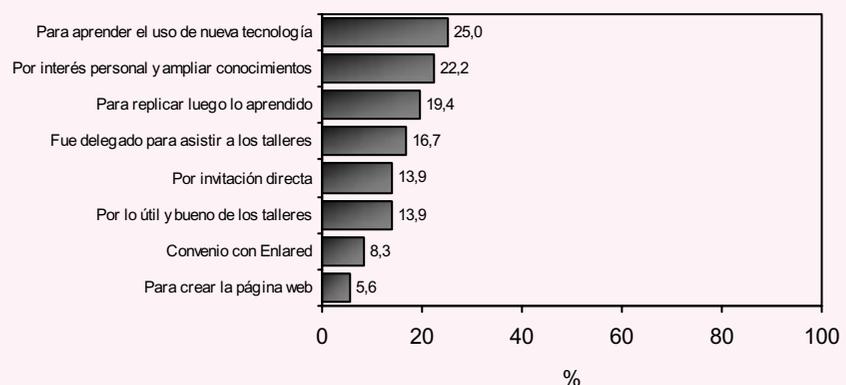
En todo el programa de capacitación de capacitadores participaron 94 funcionarios de asociaciones departamentales de municipios y de concejales, y de mancomunidades (ver anexo 5). De este total, el 53.7% participó en todo el programa de capacitación de capacitadores. Las asociaciones de municipios de Potosí y La Paz acreditaron, en ambos ciclos, a los mismos técnicos, lo que dió mejores resultados en la réplica, repercutiendo en que estas asociaciones obtengan, respectivamente, el primer y segundo premio del concurso “Mejor Réplica”.



Participantes del taller ejecutado en La Paz

Motivación para asistir a la capacitación

Las razones por las cuales los participantes asistieron a ambos cursos fueron:





Reacción frente al programa de capacitación de capacitadores

Los resultados de la evaluación de reacción aplicada a la finalización de cada curso evaluó siete aspectos relacionados con la capacitación entregada:

- Planificación de la temática
- Aspectos comunicacionales y actitudinales
- Aspectos metodológicos
- Material de lectura
- Contenidos del taller
- Apoyo logístico
- Proyección profesional

De estos aspectos, los más valorados fueron: planificación de la temática, material de lectura entregado y proyección profesional. Los cursos que recibieron mayor puntaje fueron “Enseñanza de adultos” y “Elaboración de sitios web municipales”. Se observa que en general, los talleres realizados en Santa Cruz reciben menor puntaje (aunque no menor a 4 sobre 7). Esto está relacionado con que estos talleres fueron los primeros en realizarse en cada ciclo. A partir de sus resultados se incorporaba cambios en los talleres siguientes.

Aprendizaje

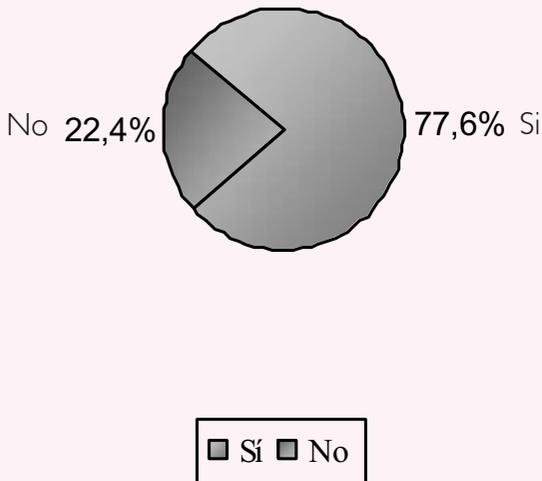
¿En qué medida fue útil para su trabajo lo aprendido en los talleres?

Los participantes perciben que los cursos “Uso de Internet” y “Elaboración de sitios web” han sido en un 86.5% muy útiles para su desempeño laboral, seguido por “Enseñanza de adultos” (83.6%). El curso “Planes de negocios” obtuvo 62.7%, lo cual podría estar relacionado con dos aspectos: los asistentes eran, en su mayoría, técnicos o pasantes y no tomadores de decisiones en sus instituciones, y la mayoría de las asociaciones de municipios no funcionaban bajo una visión de generar sus propios ingresos por concepto de venta de servicios.

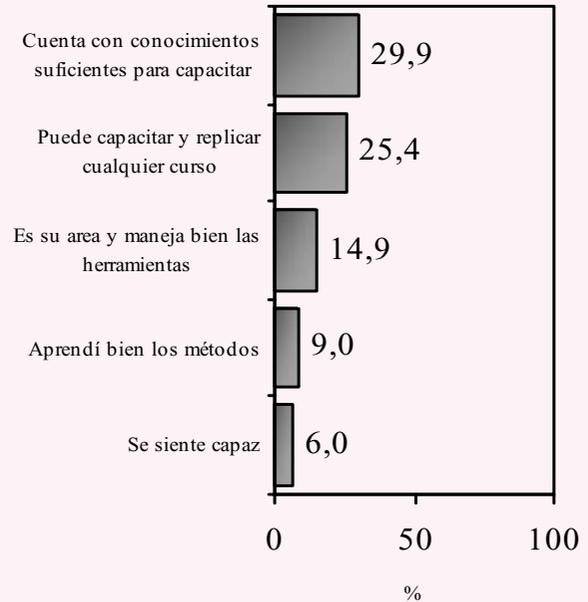


¿Se considera capacitador en TIC?

Los participantes no identificaron una diferencia entre ser capacitador o promotor en TIC. En la práctica, ellos se consideran capacitadores y promotores de tecnología de información en un porcentaje elevado.



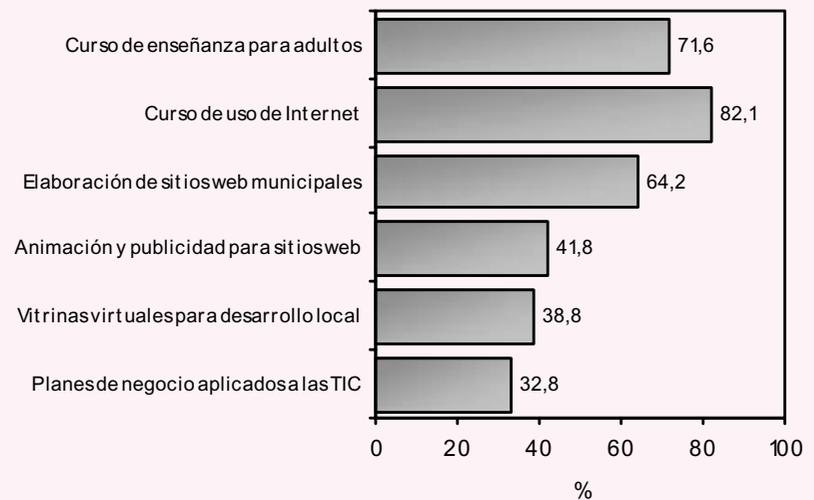
¿Porqué?



Conducta

¿Aplicó lo aprendido en su trabajo cotidiano?

La diferencia que existe entre la capacitación de los cursos sobre sitios web y vitrinas virtuales se debe a que a los participantes utilizan más el contenido del curso "Sitios web" porque ellos actualizan con frecuencia sus sitios web institucionales. El curso "Vitrina virtual" es aplicado cuando realizan talleres de réplica.





Expectativas satisfechas

El nivel de satisfacción de las expectativas ha sido muy alto. Los talleres han permitido desarrollar capacidades en el manejo de herramientas de Internet en un 100% y en todos los siguientes casos: ampliar sus oportunidades profesionales, acceder a un mejor cargo o remuneración, promocionar su institución, ampliar los servicios que ofrece su institución y enseñar Internet o herramientas digitales en un 98.5%.

De una escala de 0 a 7, los participantes han satisfecho en un 6.1 su expectativa de “Promocionar su institución”, en un 5.9 sus expectativas de “Ampliar sus oportunidades profesionales” y “Ampliar los servicios que ofrece su institución” y en un 5.8 sus expectativas de “Enseñar Internet o herramientas digitales para municipios”.

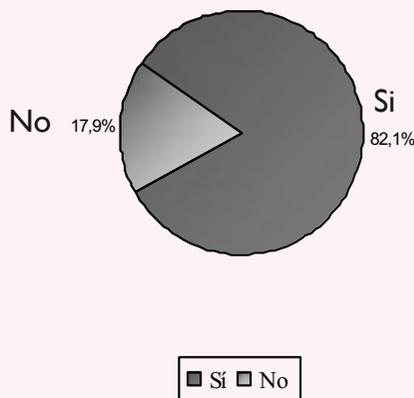
Uso de Internet

El uso semanal de Internet se incrementó entre los participantes.

| Uso de Internet antes de los talleres (mayo 2003) | Uso de Internet después de los talleres (feb. 2004) |
|---|---|
| Menos de 1 hora: 16.18% | Menos de 1 hora: 13.40% |
| De 1 a 5 horas: 41.18% | De 1 a 5 horas: 37.30% |
| De 6 a 10 horas: 19.12% | De 6 a 10 horas: 17.90% |
| Más de 10 horas: 22.06% | Más de 10 horas: 31.30% |

Uso del Portal Enlared

¿Utiliza usted el Portal “Enlared Municipal”?



El 82.1% utiliza el portal Enlared Municipal. Existe un 17.9% que no utiliza el Portal. En este último grupo se reconoce a personas que participaron en un sólo taller de Enlared o cuyo compromiso laboral con la institución que los acreditó era temporal por cuanto su ámbito laboral no es el municipal. Del 82% que señala utilizar el portal, casi la mitad lo hace de manera diaria. Un alto porcentaje (32,7%) no responde esta pregunta tal vez porque no puede ubicar su respuesta dentro de los criterios del cuestionario.



¿Por qué utiliza el Portal?

Las principales razones de uso del portal están vinculadas con el acceso a información municipal y el uso de correo electrónico.

| Datos febrero 2004 sobre 70 participantes | | Datos septiembre 2003 sobre 55 participantes de talleres | |
|---|-------|---|--------|
| Para bajar información, novedades y noticias | 90.9% | Noticias municipales | 56.36% |
| Por su correo electrónico | 74.5% | Correo electrónico | 52.73% |
| Por ser una herramienta útil para el flujo de información | 5.5% | Leyes | 34.55% |
| Por los cursos que ofrece | 1.8% | Munidatos | 29.09% |
| Por necesidad de comunicarse | 1.8% | Sitios Web Municipales | 27.27% |
| | | Capacitación | 14.55% |
| | | Chat | 14.55% |
| | | Boletín | 10.91% |
| | | Financiamiento | 5,45% |
| | | Asesoramiento | 5,45% |
| | | Buscar noticias | 5,45% |
| | | Otros | 12,73% |

Se percibió que en septiembre 2003, los participantes ya tenían un conocimiento más amplio de la oferta de servicios y contenidos del Portal, por ello sus respuestas fueron más precisas respecto al tipo de servicio que utilizan en el Portal.

Sitios/vitrinas albergadas en el Portal

Producto de los talleres de capacitación de capacitadores y de los talleres de réplica, Enlared concedió hosting a 116 sitios web y vitrinas virtuales. La pertenencia institucional de estos sitios es la siguiente:

| TIPO DE INSTITUCIÓN | N° DE SITIOS |
|--|---------------------|
| Asociaciones Departamentales de Municipios o de Concejalas | 19 |
| Mancomunidades municipales | 11 |



| | |
|--------------------------------------|----|
| Gobiernos Municipales | 65 |
| Comités de Vigilancia | 1 |
| ONGs y otras organizaciones sociales | 10 |
| Empresas privadas | 6 |
| Otros | 4 |

De manera periódica se hizo seguimiento a la actualización de la información de estos sitios con el fin de evaluar si se los mantenía albergados o se les daba de baja.

Resultados indirectos

Estos resultados están referidos a los efectos que Enlared logró, a través de la ejecución de los talleres de replicación sobre TIC conducidos por los técnicos de asociaciones y mancomunidades municipales.



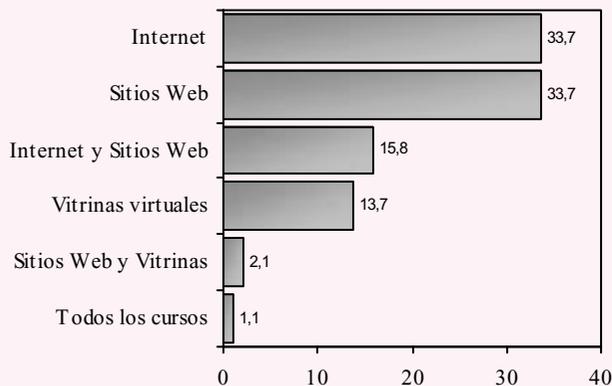
A mediados del mes de agosto de 2003 se inició la replicación de los talleres. Desde entonces hasta principios del mes de febrero de 2004, los técnicos capacitados por Enlared ejecutaron nueve talleres de Internet, siete talleres de elaboración de sitios web y seis talleres de elaboración de vitrina virtual con una participación total, de acuerdo a sus informes, de 263 personas. El detalle de esta ejecución se encuentra en el **anexo 4**.



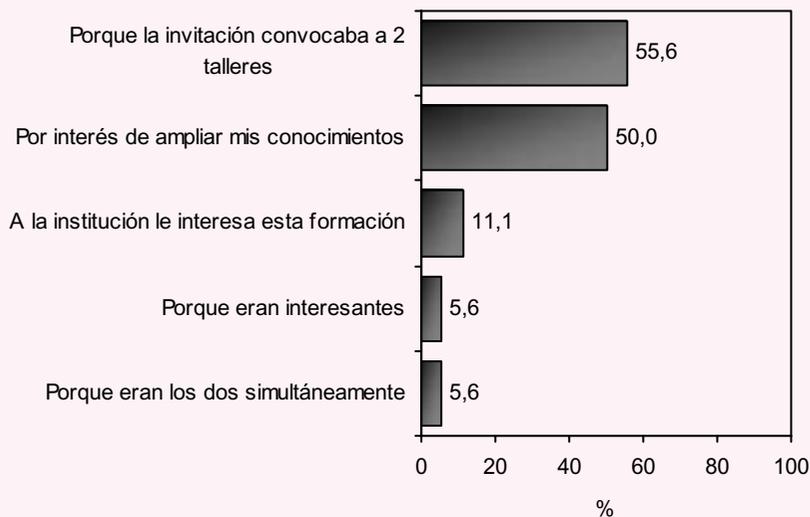
Motivación para asistir a la capacitación

Respecto a los participantes de los talleres de réplica, han habido personas que han asistido a más de un taller:

Cursos en los que participó



¿Por qué participó en más de un taller?



El 75% de los entrevistados de La Paz y el 60% de los de Potosí mencionó que le interesaba ampliar sus conocimientos.

Reacción: ¿Cómo evalúan los participantes el desarrollo de los talleres de réplica?

La calificación que hacen los participantes de los talleres de réplica es muy favorable. La siguiente información proviene de los cuestionarios de evaluación de reacción llenados por los participantes de los talleres de réplica a la conclusión de cada curso.



| DESEMPEÑO DE LOS FACILITADORES | |
|--|--|
| Participantes Internet | Participantes sitios y vitrinas |
| Existe una valoración positiva por encima del 80% debido a que el facilitador mostró conocimientos y experiencias sobre el tema del curso, así como que escuchó, aclaró dudas y ayudó a los participantes. Adicionalmente, el 78.5% de los participantes indican que el lenguaje utilizado fue coloquial. La valoración menor está relacionada con el uso de técnicas participativas de enseñanza. | La valoración del facilitador es más baja en comparación a los niveles registrados en el grupo de Internet. Sin embargo, el 87.5% de los participantes indican que el lenguaje utilizado fue sencillo. Esto está vinculado con la sencillez de las herramientas digitales que se enseñaron, las cuales no requieren de un lenguaje demasiado técnico. |
| ASPECTOS GENERALES DEL TALLER | |
| Participantes de ambos talleres valoran la planificación, preparación y organización del taller dentro de una escala de “Bueno”. | |
| El material recibido es considerado como: Didáctico 58.4% Útiles 34.8% Existe conformidad respecto a la infraestructura, equipos utilizados y velocidad de Internet. | El material recibido es considerado como: Didáctico 64.8% (más elevado que el grupo de Internet debido a que el material muestra gráficamente todos los pasos que se deben seguir para realizar una acción específica con la herramienta). En general, se percibe una valoración entre buena y regular de la infraestructura, equipos utilizados y velocidad de Internet. Esto se debe a que las herramientas para la construcción de sitios y vitrinas exigen mejores condiciones de conectividad. |
| EXPECTATIVAS | |
| Pregunta: ¿Ha satisfecho el curso las expectativas que usted tenía? | |

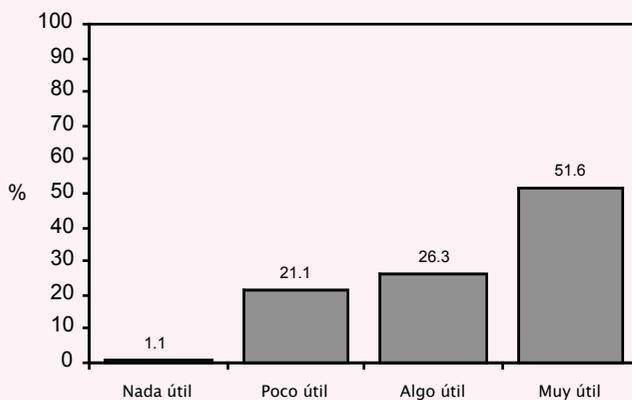


Continuación pág 26

| | |
|---|---|
| <p>El 72.0% señala estar muy satisfecho con el taller.</p> <p>Pregunta: ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprendió con facilidad 17.2% -Puede manejar información oportuna 16.1% -Ha obtenido conocimientos sobre Internet 10.8% | <p>El 55.6% señala haber satisfecho sus expectativas y el 39.8% indica que las ha satisfecho en parte. Sólo un 2.3% no las habría satisfecho.</p> <p>Pregunta: ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprendió procedimientos para crear páginas, vitrinas 19.3% - Estos contenidos le sirven muchísimo en su trabajo 13.6% - Conoció herramientas fáciles para hacer páginas web 10.2% <p>Pregunta: ¿Se siente preparado para utilizar la herramienta sin ayuda?</p> <p>Sí 46.6%</p> <p>En parte 45.5%</p> <p>No 5.7%</p> |
| SUGERENCIAS | |
| <p>En ambos grupos, un porcentaje similar de participantes (28% y 27%) pide más cursos y que haya continuidad. También hay sugerencias respecto a que los talleres empiecen puntualmente y se mejore la organización. El factor impuntualidad se debe a la informalidad de los propios participantes. Aunque es recomendable tener cierta tolerancia, los capacitadores experimentaron que se debe empezar el curso sin importar el número de asistentes.</p> | |

Aprendizaje

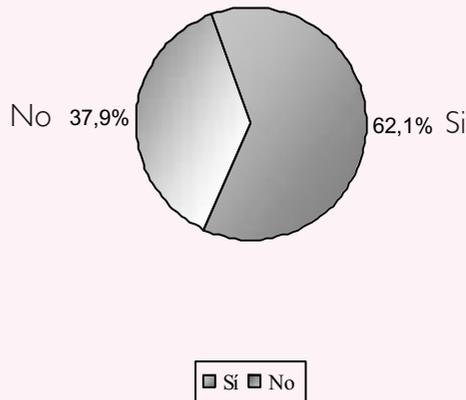
¿Cómo perciben los participantes la utilidad de los talleres de réplica?



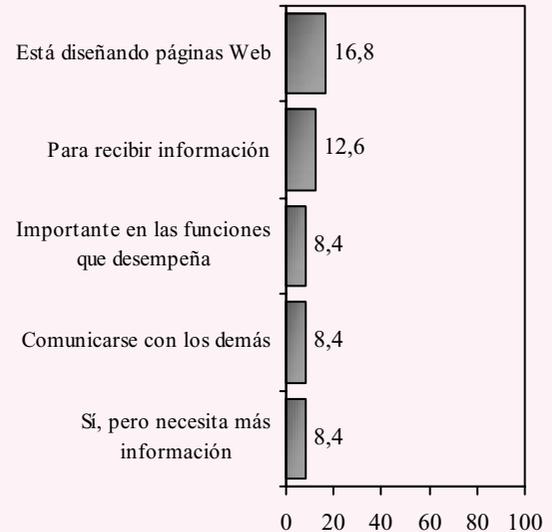
Utilizando una escala del uno al cinco, el promedio de la utilidad alcanza los 4 puntos. El promedio más alto, en términos de utilidad está en el departamento de Chuquisaca con 4.64 puntos. Los indicadores más bajos, están en: Tarija (3.7) y Pando (3.5).



¿Aplicó lo aprendido en los talleres en su desempeño o actividad laboral?



¿Por qué sí?



El principal motivo que ha impedido que los participantes apliquen lo aprendido es la inexistencia de la infraestructura necesaria. Del 37.9% que no ha aplicado lo aprendido, el 20% declara que se debe a que NO tiene Internet, el 7.4% porque el curso era muy básico, el 5.3% porque no tiene computadoras o éstas son obsoletas y el 2.1% porque no maneja bien las computadoras.

¿Desarrolló un sitio web o vitrina virtual para la institución en la que trabaja?

Del total de participantes que asistieron en los talleres de sitios web y vitrinas virtuales, el 77.9% señaló que no desarrolló un sitio web para la institución en la que trabaja. Esto se debe a que la mayoría de los participantes de estos talleres asumieron la construcción de sus sitios o vitrinas como ejercicios de práctica, no definitivos. Su asistencia en los talleres respondió, en la mayoría de los casos, a una motivación personal y no por mandato institucional. Esto también está relacionado con el hecho que la mayoría de los participantes asistieron a los talleres sin la información necesaria para alimentar el sitio o vitrina o sin la autorización para hacer pública la información.

Conducta

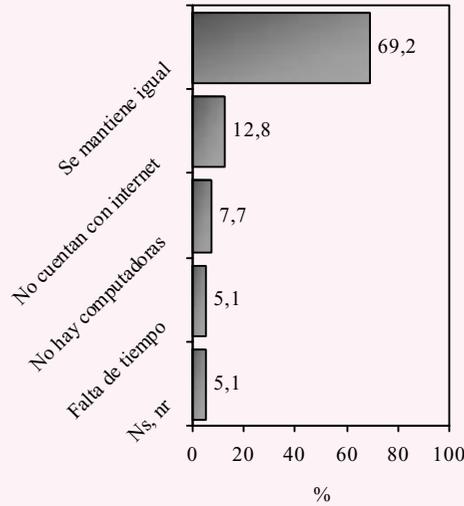
¿Ha incrementado el uso de computadora en el día a día de sus actividades laborales y personales?

El 59% de los participantes percibe que, después de los talleres, ha incrementado el uso de computadoras en el día a día de sus actividades.

En Oruro y Potosí las respuestas afirmativas superaron el 80%. Las razones por las que no incrementaron el uso



se debieron a:



El uso de computadoras se incrementó notoriamente en los criterios de: 1 y 5 horas/semana y 6 y 10 horas/semana. El siguiente cuadro muestra esta relación de manera comparativa:

| Criterios | Participantes Internet antes de los talleres | Participantes sitios y vitrinas antes de los talleres | Participantes después de los talleres |
|--------------------|---|--|--|
| Entre 1 y 5 horas | 44.4 | 28.8 | 42.1 |
| Entre 6 y 10 horas | 21.2 | 28.8 | 40.0 |
| Más de 10 horas | 30.3 | 32.9 | 12.6 |
| Ns, nr | 4.0 | 9.6 | 5.3 |

Incremento en el uso de Internet

Luego de los talleres de réplica el uso semanal de Internet se incrementó. Aunque el cuadro siguiente utiliza criterios diferentes, permite reconocer este cambio de conducta:

| Participantes antes de los talleres de réplica | Participantes después de los talleres de réplica |
|---|---|
| Menos de 1 hora/semana: 24.7% | De 2 y 3 horas/semana: 32.50% |
| De 1 a 5 horas/semana: 42.5% | 1 y 2 horas/día: 36.80% |
| De 6 a 10 horas/semana: 13.7% | Entre 4 y 5 horas/día: 5.30% |
| Más de 10 horas/semana: 4.1% | Sin información: 25.30% |
| Sin información: 15.1% | |



Incremento en el uso del Portal Enlared Municipal

El siguiente cuadro muestra este aumento:

| Participantes antes del taller de Internet | Participantes antes del taller de sitios | Participantes después de los talleres |
|---|---|--|
| Si 33.6% | Si 47.9% | Si 51.6% |
| No 66.4% | No 52.1% | No 48.4% |

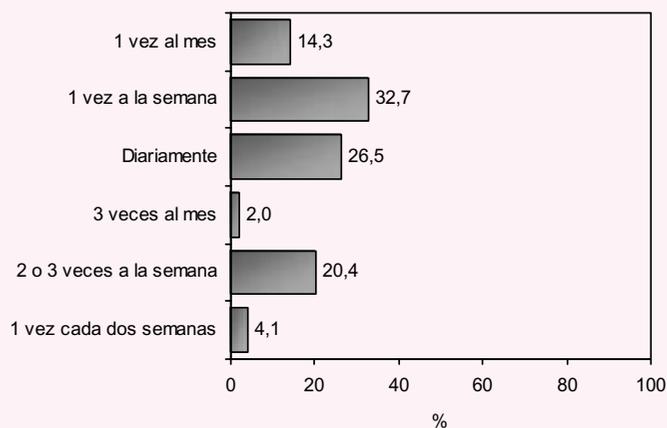
Finalidad del uso del Portal Enlared

| Pregunta: | Porque: | |
|--|---|-------|
| ¿Por qué utiliza el Portal Enlared Municipal? | Brinda información al día de los municipios | 46.9% |
| | Se accede a información, novedades y noticias | 40.8% |
| | Correo electrónico | 22.4% |
| | Promociono mi institución | 4.1% |
| | Información de mancomunidades | 2.0% |
| | Información de cursos | 2.0% |

Persiste el hecho que las principales razones de uso del portal están vinculadas al acceso de información y correo electrónico.

Frecuencia en el uso de Portal Enlared

¿Con qué frecuencia utiliza el portal?





Expectativas alcanzadas

El nivel de satisfacción de las expectativas luego de los talleres fue elevado. Los talleres permitieron a los participantes acceder a información en un 88.4%, adquirir conocimientos y acceder a nuevas formas de comunicación en un 85.3%, y promoción de la institución en un 60%.

De una escala de 1 a 7, los participantes han satisfecho en un 5.6 su expectativa de “Acceso a información”, en un 5.5 su expectativa “Acceso a nuevas formas de comunicación”, en un 5.3 su expectativa de “Promoción de su institución”, en un 5.2 su expectativa de “Adquisición de conocimientos” y en un 5.1 sus expectativas de “Adquisición de destrezas”.

Resultados no previstos en la replicación

Al convertirse los técnicos de las asociaciones en capacitadores en TICs, los gobiernos municipales también les demandaron cursos sobre el uso de computadora y manejo de programas básicos de windows. Es así que algunas instituciones socias de Enlared condujeron talleres sobre informática, para lo cual también elaboraron el material de consulta para los participantes.

Otros resultados de capacitación

Este documento se ha concentrado en el trabajo realizado por Enlared referido a la capacitación de recursos humanos bajo una modalidad presencial. Sin embargo, el componente de capacitación también tuvo entre sus responsabilidades la generación de información para el Portal Enlared. Durante el periodo noviembre 2002 a febrero 2004, las actividades de este tipo estuvieron enfocadas en la actualización de los servicios de capacitación ofrecidos en el Portal. Es decir, de la oferta nacional e internacional de cursos y programas de formación de interés para nuestros usuarios en los gobiernos municipales y en las asociaciones departamentales de municipios, de la oferta de becas de estudios que llegan al país y de un inventario de instrumentos y materiales informativos y educativos que favorezcan la gestión municipal y el desarrollo democrático. Este ha sido un trabajo de “radar permanente” que exigió estar atento ante toda oferta de cursos, becas y manuales que se acomodaran a nuestros objetivos. Al inicio, este trabajo se sostuvo más con contactos personales. Posteriormente, estas relaciones se fueron formalizando y se empezó a recibir información sin necesidad de solicitarla, tal el caso del Servicio Nacional de Administración Pública (SNAP) que envió periódicamente los boletines con el detalle de la oferta de becas.

La mayor dificultad se ha experimentado en la publicación de manuales y guías. Los problemas han estado vinculados a los formatos con los cuales son elaborados estos materiales. Al contener éstos mucho diseño e ilustraciones, resultan muy pesados para ser publicados en Internet, lo que obliga a rediseñarlos.

En marzo 2004, se asignó a Capacitación la responsabilidad de generar y producir material informativo presentado en formatos más amigables y didácticos. En este marco, se construyen fichas con datos estadísticos por cada



municipio del país como una manera de presentar de manera más sencilla la información contenida en la base de datos de MUNIDATOS que se encuentra en el Portal. De igual forma, con el objetivo de promover mayor participación en temas de trascendencia nacional, se elaboraron dos cds informativos, uno sobre el Referéndum del gas y otro sobre las Elecciones Municipales. Ambos cd fueron distribuidos entre los socios de Enlared para apoyar su trabajo de asesoramiento en los municipios.



Conclusiones

El enfoque de capacitación de capacitadores implementado por Enlared ha generado resultados positivos en esta etapa de introducción de la capacitación en TIC a cargo de las asociaciones departamentales de municipios. Los socios de Enlared respondieron efectivamente al reto de introducir a los municipios hacia una cultura de Internet, a pesar de las condiciones desfavorables de conectividad en nuestro país. A partir de esta primera experiencia del Proyecto de Enlared se recomienda avanzar sobre el camino trazado, lo que significa apoyar y fortalecer la red de capacitadores en TIC del Sistema Asociativo Municipal. Para ello, se recomienda:

- Ampliar los contenidos de capacitación hacia dos campos: enseñanza de adultos y enseñanza de ofimática. Sin embargo, esta capacitación debe contemplar una mayor rigurosidad a la hora de aceptar a los participantes tomando en cuenta la antigüedad laboral de los interesados, sus niveles de conocimientos y destrezas, y el compromiso demostrado en las etapas de replicación. Con este mismo objetivo, se recomienda evitar la acreditación de presidentes y gerentes por el carácter de sus funciones las cuales dificultan la replicación, así como de técnicos de instituciones que no tengan un convenio institucional con el proyecto.
- Debido a que es inevitable enfrentar desniveles de conocimientos y destrezas entre los participantes, es conveniente abordar primero los temas de interés común y levantar información durante el taller sobre las necesidades específicas de capacitación. Estos últimos temas pueden ser abordados al final de cada jornada para no disminuir el interés de los avanzados.
- Para asegurar mayor participación en los talleres de réplica, es conveniente ejecutar talleres en los mismos municipios, previo convenio firmado entre el Gobierno Municipal y la asociación. Esto implica un trabajo de sensibilización hacia las autoridades de las municipalidades para despertar mayor interés y generar mayor demanda. A través de un convenio, el Gobierno Municipal podría contribuir con una contraparte, sea en dinero o en equipos, que disminuya los costos del taller. De esta manera, se disminuiría el costo de matrícula. De igual forma, se recomienda que la construcción de sitios web y vitrinas se realice bajo convenio institucional para asegurar la publicación y actualización de información relevante.
- Puesto que los niveles técnicos de los Gobiernos Municipales reconocen la necesidad de capacitación en temas de computación e Internet, este tipo de contenido de capacitación podría ser aprovechado por la Asociación Departamental de Municipios para lograr mayor legitimidad entre sus asociados a partir de ofrecer talleres sin fines de lucro.
- Los contenidos del Portal deben formar parte de todos los talleres.



La capacitación en TIC de Enlared no sólo desarrolló conocimientos y habilidades sino propició un cambio de actitud que hizo posible que los técnicos de las asociaciones y mancomunidades de municipios rompan sus concepciones respecto a las TIC. A partir de la capacitación de Enlared, ellos dejaron de considerar a las TICs como herramientas de difícil uso y enseñanza, reservadas para especialistas. El cambio en las capacidades ha sido tal que hoy los técnicos de las asociaciones departamentales de municipios no sólo están utilizando el Internet con mayor efectividad sino están construyendo sitios y vitrinas para terceros como una manera de aumentar los recursos financieros para sus instituciones.

ANEXO I

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE ENLARED (1)

Objetivo general

Determinar la efectividad de la capacitación a través de la evaluación de cuatro factores (reacción, aprendizaje, conducta y resultados).

1. Reacción: Mide los resultados inmediatos de la capacitación.

| Objetivo específico | Instrumento | Destinatarios | Momento de aplicación | Pregunta |
|---|--|---|---|---|
| Conocer en qué medida estuvieron bien planificadas y administradas las actividades de capacitación de capacitadores | 1. Cuestionario aplicado por NUR durante los talleres para evaluar cada curso que conformaba los talleres. 2. Tarjetas de evaluación aplicadas por Enlared a la conclusión de cada taller de capacitación de capacitadores. | Cada participante de los talleres | Durante la realización de los talleres de capacitación de capacitadores | |
| Conocer la satisfacción e insatisfacción de los participantes respecto a los talleres de réplica. | Cuestionario Enlared 004 | Cada participante de los talleres de réplica. | Al finalizar el taller de réplica. | Valoración respecto a) Desempeño de los facilitadores b) Contenido del curso en relación a las experiencias c) Métodos pedagógicos d) Organización y preparación e) Infraestructura y recursos utilizados f) Material de apoyo g) Puntos de insatisfacción h) Valoración del Programa |



ANEXO2

PLANIFICACIÓN DE REPLICACIÓN

1. OBJETIVOS DE DESEMPEÑO.

1.1. Objetivo de desempeño del curso “Internet o Vitrina Virtual”

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

2.1. Objetivos de aprendizaje curso “Internet o Vitrina Virtual”

3. PARTICIPANTES

(Describir a quiénes está dirigida la convocatoria para conocer si la participación será ampliada o perfilada. Aclarar el número de participantes que se espera convocar.)

4. FECHA Y HORARIO DEL CURSO

| Curso | Fecha | Horario | Duración |
|-------------------------------------|-------|---------|----------|
| Curso de Internet o Vitrina Virtual | | | |

5. LUGAR E INFRAESTRUCTURA

| Curso | Lugar de realización | Nº de equipos | Velocidad y tipo de conexión |
|-------------------------------------|---|---------------|------------------------------|
| Curso de Internet o Vitrina Virtual | Nombre del laboratorio o café internet aclarando el municipio | | |

6. COSTO DE ALQUILER DE LABORATORIO O CAFÉ INTERNET

| Curso | Cantidad de Equipos | Costo p/hora en Bs. | Total horas necesarias para curso | Costo total en Bs. |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Curso de Internet o Vitrina Virtual | | | | |

7. COSTO DE LA MATRÍCULA (En caso que la Asociación realice este cobro)

7.1. Curso Internet o Vitrina



ANEXO3

INFORME INSTITUCIONAL SOBRE ACTIVIDADES DE REPLICACIÓN

Nombre de la institución:

Nombre del curso replicado: (Hacer para cada curso -internet o vitrina virtual- un informe por separado)

I. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EJECUCIÓN DE LA REPLICACIÓN

| Nombre del laboratorio o Café Internet (especificar) | Ubicación de las instalaciones | Fecha de ejecución del curso | Horario cumplido | Total horas cumplidas |
|--|--------------------------------|------------------------------|------------------|-----------------------|
| | | | | |

II. INFORMACIÓN SOBRE LOS PARTICIPANTES DEL CURSO

2.1. Sexo de los participantes

| Número total de participantes | Número de varones | Número de mujeres |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| | | |

2.2. Cargo o función de los participantes

| Alcaldes | Concejales (en ejercicio y suplentes) | Vigilantes | Personal técnicos del Gobierno Municipal | Personal directivo de Asociaciones y Mancomunidades Municipales | Personal técnico de Asociaciones y Mancomunidades Municipales | Otros |
|----------|---------------------------------------|------------|--|---|---|-------|
| | | | | | | |

2.3. Instituciones participantes en el curso

| Gobierno Municipal | Comité de Vigilancia | Asociación y Mancomunidad Municipal | Asociaciones productivas | ONG's y Proyectos de Desarrollo | Otros |
|--------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------|
| | | | | | |

III. INFORMACIÓN SOBRE LOS FACILITADORES DEL CURSO

| Nombre (s) del (los) facilitador (es) principal (es) | Cargo que ejerce en la institución | Tema dictado en el curso | Nombre (s) del (los) facilitador (es) de apoyo |
|--|------------------------------------|--------------------------|--|
| | | | |

Personas capacitadas por Enlared en su programa de capacitación de capacitadores en TIC

| Nro | NOMBRE | INSTITUCIÓN | Taller I | Taller II | CARGO | TELEFONOS | CORREO ELECTRÓNICO | ¿Sigue en la institución? |
|-----|-------------------------------|-------------------------------|----------|-----------|---|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 1 | Raúl Martínez | Enlared | x | x | Asistente | 2410020-71987586 | martinez@enlared.org.bo | Si |
| 2 | Juan C. Guarachi Céspedes (H) | FAM - Bolivia | x | x | Asistente | 2420626-71926597 | guarachi@enlared.org.bo | Si |
| 3 | Marco Antonio Munguía (H) | FAM - Bolivia/Mancunidad del | x | x | Asistente | 2420626-71510280 | marcomunguis@hotmail.com | No |
| 4 | Raquel Santelices (H) | ACOBOL | x | x | Técnica municipalista | 2421504-77228685 | rsantelices@enlared.org.bo | No |
| 5 | Paula Suárez | ACOBOL | x | x | Corresponsal | 2421504-77288514 | paulasuarez@enlared.org.bo | No |
| 6 | Max Huacani (H, CC) | AMDEPAZ | x | x | Técnico en Gestión Municipal | 2124189-71288077 | maxhuacani@hotmail.com | Si |
| 7 | Elisier Roca | AMDEPAZ | x | x | Periodista | 2124189-71991456 | elisierroca@hotmail.com | No |
| 8 | Severo Rojas (H, CC) | AMDEPAZ | x | x | Responsable Técnico | 2124189-71570913 | severo.rojas@hotmail.com | No |
| 9 | Nicolás Quenta (H, CC) | AMDEPAZ | x | x | Gerente General | 2124189 | nicoquent@yaho.com | No |
| 10 | Robert Alivi (H, CC) | ACOLAPAZ (CC) | x | x | Asistente de Derecho | 2313279-77502692 | robb23@hotmail.com | No |
| 11 | Paola Rivas | ACOLAPAZ | x | x | Asistente de Comunicación | 2313279-70674606 | paolavania@hotmail.com | No |
| 12 | Justo Sblazar (H, CC) | ACOLAPAZ/ADECOCH | x | x | Asesor Legal | 2313279-71900933 | jsblazar@hotmail.com | No |
| 13 | Nelson Machico (H) | Mancunidad de Los Yungas | x | x | Técnico Jurídico | 2314923 | machbel@hotmail.com | Si |
| 14 | Angélica Pérez (H) | Mancunidad de Los Yungas | x | x | Técnico Jurídico | 2314923-71172798 | lka_pz@hotmail.com | No |
| 15 | Mirko Montecinos | Mancunidad de Los Yungas | x | x | Técnico | 2314923-71550808 | mirko-montecinos@hotmail.com | Si |
| 16 | Victor Hugo Aliga | Mancunidad de Los Yungas | x | x | Técnico de Sistemas | 2148836 | vuliga@hotmail.com | Si |
| 17 | Miguel Angel Camacho | Gobierno Municipal de El Alto | x | x | Asistente | 70686496 | mlija@hotmail.com | NS |
| 18 | Raúl Martínez | Proyecto Enlared Municipal | x | x | Asistente | 2410020 | rmartinez@enlared.org.bo | Si |
| 20 | Filmon Choque (H) | AMDEOR (CC) | x | x | Gerente General | 5259482-71889618 | fbchoque@enlared.org.bo | Si |
| 21 | Adalberto Ticona (H) | AMDEOR | x | x | Técnico en Gerencia Municipal | 5259482-71883371 | adal@enlared.org.bo | Está en AMDEPAZ |
| 22 | Adelela Galgés (H) | AMDEOR | x | x | Técnico Financiero | 5259482 | agalgal@enlared.org.bo | Está en AMDEPAZ |
| 23 | Betty Condori Llave (H) | AMDEOR | x | x | Técnico del SIM | 2-259482 / 01024 - 136100 | betcall@mixmap.com | Está en AMDEPAZ |
| 24 | Gloria Chuquimia (H) | AMCOR (CC) | x | x | Secretaria | 5259482 | gchuquimia@enlared.org.bo | No |
| 25 | Norma Orgaz Zabaleta (H) | AMCOR | x | x | Secretaria de Comunicaciones | 5259033 | princesamaya@hotmail.com | Si |
| 26 | Susana Osaña | AMCOR | x | x | Técnico | 5259482-71853521 | sosana@enlared.org.bo | No |
| 27 | Ramiro Zuazo (H, CC) | AMDECO (CC) | x | x | Técnico | 4551353-70718613 | rsuazo@enlared.org.bo | Si |
| 28 | David Rada | Mancunidad Psico | x | x | Técnico | 4509538-70741864 | vico-rf@hotmail.com | Si |
| 29 | Daniel Fuentes | Mancunidad Psico | x | x | Técnico | 4509538 | delfuentes@hotmail.com | No |
| 30 | Flavio Gómez | Mancunidad Valle Alto | x | x | Técnico | 4271945 | flavio-gomez777@hotmail.com | No |
| 31 | Victor Onofre (H, CC) | AMDECO | x | x | Técnico en Fortalecimiento Contable | 4551353-71750725 | yonofre@enlared.org.bo | Si |
| 32 | Dania Esprella (H, CC) | AMDECO | x | x | Gerente General | 4551353-70718613 | dnes31@hotmail.com | No |
| 33 | Yolanda Vidal (H) | ADECO | x | x | Vicepresidenta del HCM de Morochata | 70763876 | yolanda_x@gmx.net | No |
| 34 | Magda Castellón (H) | ADECO | x | x | Conceptual del Municipio de Quillacollo | 4260096-71721612 | castellonmag@hotmail.com | Si |
| 35 | Marco Padilla | Mancunidad Psico | x | x | Técnico | 77573798 | mapa_1972@latinmail.com | No |
| 36 | Omar Rocha | ACOBOL | x | x | Gerente General | 2421504 | orocha@enlared.org.bo | Si |
| 37 | Rosario Calle (H, CC) | AMDEPAZ | x | x | Técnico en Gestión Municipal | 2124189-71592514 | rosariocalle@enlared.org.bo | Si |
| 38 | Alfredo Aguilera Franco | AMDEBENI | x | x | Técnico en Gestión Municipal | 4627810-4642277-71144378 | alfredaguilera@enlared.org.bo | Si |
| 39 | Richard Quisbert Flores | AMDEBENI | x | x | Técnico | 4627810 | richard@enlared.org.bo | Si |
| 40 | Manfred Caspary Ojubo | ACOBENI | x | x | Técnico | 4628128-4652390-71096463 | manfred@bomail.com | Si |
| 41 | José Luis Melgar Suárez | ACOBENI | x | x | Técnico | 4628128-4623170 | grneme@bomail.com | No |
| 42 | Fernando Mariscal Durán | ACOPANDO | x | x | Técnico | 010-3-842-3037-71466441 | mariscal_jasse@hotmail.com | No |
| 43 | Juana Luz Montero | ACOPANDO | x | x | Técnico | 010-3-842-3037-71115725 | juana_luz_r@hotmail.com | Si |
| 44 | Romina Pérez | AMDEPANDO | x | x | Técnico | 8423584-72915012 | rominaperez@hotmail.com | No |



| | | | | | | | |
|----|---------------------|--------|---|---|-----------------------|----------------------|--|
| 88 | Oscar Gutierrez | AMT | x | x | Asesor Legal | 4-6647464 - 77171660 | oscarlino@hotmail.com - oscargutierrez@enlared.org.bo |
| 89 | María Luz Mendoza | AMCOT | x | x | Técnica Municipalista | 4-6650705 - 71875903 | mmendoza@enlared.org.bo |
| 90 | Ivis Artunduga | AMCOT | x | x | Técnica Abogada | 4-6650705 - 71897418 | iartunduga@enlared.org.bo |
| 91 | Natalia Ramos | AMDEPO | x | x | Consejal Presidenta | 26230192 - 71987586 | nramos@enlared.org.bo |
| 92 | Alvaro Doria Medina | AMDEPO | x | x | | 77479392 | a-doriamedina@hotmail.com |
| 93 | Jhony Flores | AMDEPO | x | x | Técnico en SABS | 6230192 - 71816779 | jflores@enlared.org.bo |
| 94 | Georgina Ca larza | AMDEPO | x | x | Técnico Responsable | 6230192 - 71177416 | yoyi178@hotmail.com - yoyi1713@yahoo.com - ggalarza@enlared.org.bo |
| 95 | Jessy López | ACOP | x | x | Técnica Municipalista | 6230408 - 71813877 | jessylopez@yahoo.es - jlopez@enlared.org.bo |
| 96 | Patricia Hñiguez | ACOP | x | x | Pasante de Derecho | 6230408 - 72422226 | ssmeralda_pim@hotmail.com - piniiguez@enlared.org.bo |

RESUMEN

Total participantes

96



ANEXO 6

TALLERES DE RÉPLICA EJECUTADOS POR LA RED DE CAPACITADORES DE ENLARED ENTRE AGOSTO 2003 Y FEBRERO 2004

| Institución ejecutora | Nombre de taller | Datos del taller | Lugar y fecha de realización |
|--|--|---|------------------------------------|
| AMDEPO ACOP | Internet para el desarrollo municipal | Duración: 8 horas Participantes: 14 | Potosí, 21 de agosto 2003 |
| | Sitios web municipales | Duración: 16 horas Participantes: 7 | Potosí, 22 y 23 de agosto 2003 |
| AMDECH Mancomunidad de Los Cintis | Internet para el desarrollo municipal | Duración: 8 horas Participantes: 13 | Sucre, 21 de agosto 2003 |
| | Diseño de sitios web | Duración: 20 horas Participantes: 15 | Sucre, 22 y 23 de agosto 2003 |
| AMDEPAZ ACOLAPAZ | Manejo de Internet | Duración: 9 horas Participantes: 11 | La Paz, 25 de agosto 2003 |
| | Diseño y actualización de sitios web | Duración: 18 horas Participantes: 10 | La Paz, 26 y 27 de agosto 2003 |
| AMDEOR | Curso de internet para los municipios | Duración: 15 horas Participantes: 25 | Oruro, 27, 28 y 29 de agosto 2003 |
| Mancomunidad de Municipios Chiquitanos | Introducción al internet y uso de correo electrónico | Duración: 16 horas Participantes: 11 | Santa Cruz, 25 y 26 de agosto 2003 |
| ACOPANDO | Internet | Duración: 16 horas Participantes: 7 | Cobija, 29 y 30 de agosto 2003 |
| AMT AMCOT | Manejo de internet | Duración: 12 horas Participantes: 12 | Tarija, 4 y 5 de septiembre 2003 |
| | Elaboración de sitios web | Duración: 16 horas Participantes: 9 | Tarija, 11 y 12 de sept. 2003 |
| Mancomunidad Chuquisaca Centro | Manejo de internet | Duración: 8 horas Participantes: sin datos | Sucre, 26 de septiembre 2003 |
| AMDECRUZ | Desarrollo de sitios web | Duración: 11 horas Participantes: 13 | Santa Cruz, 29 y 30 de sept. 2003 |
| AMDECO | Internet para concejalas | Duración: 6 horas Participantes: 4 | Cochabamba, 19 de nov. 2003 |
| | Elaboración de vitrina virtual | Duración: 9 horas Participantes: 34 | Cochabamba, 22 de nov. 2003 |
| AMDECH ADECOCH | Elaboración de vitrina virtual | Duración: 16 horas Participantes: 10 | Sucre, 12 y 13 de dic. 2003 |
| AMDEPO | Elaboración de vitrina virtual | Duración: 16 horas Participantes: 7 | Potosí, 22 de noviembre 2003 |
| AMDEPAZ | Elaboración de vitrina virtual | Duración: 15 horas Participantes: 9 | La paz, 15 y 16 de dic. 2003 |
| AMDECRUZ | Elaboración de vitrina virtual | Duración: 16 horas Participantes: 8 | Santa Cruz, 16 y 17 de dic. 2003 |
| AMDECRUZ | Elaboración de vitrina virtual | Duración: 18 horas Participantes: 8 | Santa Cruz, 16 y 17 de ene. 2004 |
| AMDECRUZ | Elaboración de vitrina virtual | Duración: 18 horas Participantes: 12 | Camiri, 6 y 7 de feb. 2004 |
| AMDEOR | Curso Vitrina Virtual | Duración: 12 horas Participantes: 15 | Oruro, 4 al 6 de feb. 2004 |



Democratizando el acceso a/de la información a través de las nuevas tecnologías

Este capítulo pretende ser una huella concisa del trabajo desempeñado por el pilar de información y difusión del proyecto Enlared Municipal de julio de 2002 a abril de 2004.

Los puntos fundamentales que se tratan en él son la situación de partida, los resultados en el área de información y los resultados en el área de difusión.

Para concluir, Enlared presenta una opción ideal sobre cómo debería incluirse este modelo a nivel descentralizado, combinando elementos tradicionales con aquellos que a su vez ofrece internet.

Kilómetro cero

Un sistema asociativo con procesos comunicativos débiles. Asociaciones no identificadas con el portal y con el uso de la tecnología. Indiferencia. Estos condicionantes guiaron el plan de acción para posicionar a Enlared en su público y para poner en manos de los representantes municipales una herramienta fácil de usar y poderosa para agilizar sus gestiones.

Asociaciones y mancomunidades anónimas

Tras más de un año de vida, en julio de 2002, Enlared Municipal observó algunas falencias en sus contrapartes que fueron un punto de partida para afrontar las actividades del pilar de información y difusión y plantear líneas de acción a futuro.

Una de las debilidades era la falta de difusión de las actividades de las asociaciones. Estas realizaban acciones que quedaban en muchos casos en el anonimato por falta de canales de comunicación eficaces. Por lo tanto, el impacto de su trabajo resultaba en gran medida disminuido.

Las asociaciones, en tanto que representantes de sus municipios, ejercen como voceros de sus socios, realizan pronunciamientos, eventos, capacitaciones y experiencias exitosas -como planes de sostenibilidad-, que podrían ser replicados en otras asociaciones etc... pero por falta de difusión, todo lo mencionado no se daba a conocer. Además, los socios infravaloraban las nuevas tecnologías para comunicarse y posicionarse a nivel institucional. Tenían



los medios idóneos a su alcance, pero no los aprovechaban por temor o desconocimiento. Seguían utilizando el fax y el teléfono como principal medio de comunicación, subestimando el correo electrónico. Tampoco usaban la gran red de redes para darse a conocer en Bolivia y el mundo. Podrían tener una buena iniciativa, un reclamo justo o una oferta de servicios buena para sus afiliados, pero ¿cómo difundirlos sin recurrir a los medios tradicionales, los cuales son muy costosos?

Los socios tenían a su alcance los medios idóneos para comunicarse y posicionarse, pero no los aprovechaban por temor o desconocimiento

Esta situación se dio pese a que en el primer año de vida del proyecto, Enlared mostró las ventajas y los beneficios de utilizar Internet para el desarrollo local, dotó de cuentas de correos electrónicos a todos sus colaboradores y les enseñó a utilizarlos. Pero muchas de esas cuentas languidecían y sólo se utilizaron el día de su creación.

En definitiva, nuestro público desconocía la gran versatilidad de Internet para posicionarse, multiplicar una información, llegar a públicos específicos de una forma fácil y sin apenas costo económico y sentar así presencia en el ámbito local, nacional y hasta internacional. Todo esto se debía en parte al gran apego a la cultura de papel.

Por otra parte, en muchos casos, Enlared trabajaba con personas que, pese a tener capacidades para utilizar la red en un nivel básico, no lo hacían. Por eso era importante llevar adelante una “batalla mental” para hacer ver a los socios las ventajas que conlleva usar Internet.

Una constatación más de Enlared fue la falta de sentido de responsabilidad y propiedad para y del portal de las contrapartes, gran parte de ella motivada por las dificultades técnicas para acceder a él. El personal del sistema asociativo tenía a su disposición todos los servicios y ventajas ofrecidos por Enlared Municipal, pero lo miraba de lejos, sin implicarse y sin ser consciente de que el proyecto nació precisamente para fortalecer al sistema asociativo municipal.

Consecuentemente, las asociaciones y socios en general tenían un conocimiento muy restringido del portal. Las más de mil páginas que tenía Enlared Municipal y sus servicios no eran aprovechados. Esto era debido, en algunos casos, a que los usuarios no encontraban los datos que necesitaban por ser de difícil acceso.

La falta de visión e involucramiento desvirtuaba el objetivo del proyecto, la aplicación de las nuevas tecnologías e Internet al desarrollo local. Conceptos como desburocratización de la administración a través de las TI (Tecnologías de Información), transparencia y ahorro en las gestiones, sonaban extraños.



Plan de acción

Ante este diagnóstico, Enlared Municipal trazó un plan de trabajo con varios objetivos. El primordial fue que los usuarios del portal conocieran la dirección y los servicios de Enlared Municipal y se identificaran con él. Esto significaba que nuestro público rompiera ese muro mental, reconociendo la utilidad del medio electrónico y usándolo para lograr sus retos, entre ellos posicionarse y comunicarse.

El segundo objetivo persiguió, una vez que el universo de usuarios se hubiera incorporado a esta línea de acción, convertir al portal en una poderosa herramienta para sus gestiones, de tal forma que se produjera un involucramiento respecto al portal y un sentido de responsabilidad y apropiación del mismo.

Para ello, el proyecto diseñó un **Plan de Información y Difusión** que fue reajustándose a lo largo de los meses y del que destacamos estos puntos:

Plan de Información y Difusión

- 1.- Definición de públicos
- 2.- Estrategias de Información, difusión y mercadeo:
- 3.- Subcomponentes del plan: pasantes, taller de capacitación a corresponsales y foro sobre periodismo municipal.

Una aspecto importante de esto radica en su propia segmentación. Estos son los sectores priorizados de mayor a menor importancia:

DEFINICIÓN DE PÚBLICOS (instituciones y personas)

- Asociaciones municipales.
- Mancomunidades:
 - Autoridades municipales.
 - Sector Privado.
- Artesanos y microempresarios:
- Sector público:
- Medios de comunicación:
- Organizaciones de la sociedad civil:

Una vez que se definieron los públicos, se planteó una estrategia de difusión, marketing/mercadeo e información.

Estrategias de Información:

La punta de lanza de información es la Agencia Virtual de Información Municipal, Enlared. Enlared se convierte en una agencia de noticias municipal, publica noticias del quehacer local y del sistema asociativo en el portal www.enlared.org.bo y es a su vez en una fuente de información para otros medios de comunicación. Estos son los subcomponentes de la agencia:

- A) Red de corresponsales:** es una red de 10 corresponsales de Enlared que cubre la información generada por las asociaciones, mancomunidades y municipios a nivel departamental.
- B) Publicación de noticias en el portal.** Este proceso es diario. Las noticias provienen fundamentalmente de la red de corresponsales y secundariamente de otras fuentes



- C) Interactividad y opinión.** Enlared mantiene actualizados los servicios interactivos como el foro y la encuesta, entre otros.
- D) Boletín:** Es una publicación digital semanal repartida a las más de mil cuentas de correo de Enlared. Los contenidos contemplan los del portal.
- E) Extras:** Según las necesidades de difusión de Enlared, la agencia elabora especiales informativos digitales sobre un tema concreto.
- F) Publicaciones específicas:** Enlared publica información del portal en publicaciones específicas y especializadas en temas municipales.
- G) Difusión en los medios de comunicación:** La agencia envía noticias del portal a los medios de comunicación tradicionales para posicionarse como fuente de información municipal.

Estrategias de difusión

El Plan de difusión se dirige a usuarios específicos, calculando las limitaciones en infraestructura, recursos técnicos, humanos y económicos del proyecto.

Dentro de los usuarios de Enlared, el plan de difusión y mercadeo prioriza a las asociaciones municipales en cuanto fortalece al sistema asociativo boliviano y su representatividad, fomentando de esta manera la descentralización y la participación popular.

Este sector tiene los siguientes componentes:

A) Difusión descentralizada:

- Planes de difusión descentralizados: Enlared financia la difusión de los servicios tecnológicos (creación de sitios web, vitrinas virtuales, cursos de capacitación en internet etc...) del proyecto en medios de comunicación y otros (folletería, artículos de promoción, etc...) a través del sistema asociativo. De esta forma, la difusión se adapta a las necesidades y características de cada departamento y los socios se empoderan del proyecto.

- Murales de carretera. Enlared financia la construcción de murales de carretera auspiciados por los socios.

B) Promoción de campañas específicas de los servicios ofrecidos.- Las campañas se restringen a un público reducido, según lo que se quiera difundir.

C) Material de promoción.- Son artículos de promoción elaborados y distribuidos en un contexto específico.

Subcomponentes del plan

A) Pasantes.- Enlared contrata a becarios para que apoyen el trabajo de la agencia de noticias y otros requerimientos específicos.

B) Taller de capacitación a corresponsales.- Se capacita a la red de corresponsales Enlared sobre los servicios que ofrece el portal y sobre la dinámica del sistema asociativo boliviano.

C) Foro sobre periodismo municipal a periodistas.- El objetivo es dar a conocer la conformación de la Agencia de noticias Enlared. El taller es simultáneo al de corresponsales y se invita a trabajadores de medios de comunicación, quienes son informados sobre las líneas del municipalismo boliviano y sobre Enlared.



Información: Agencia Enlared

La Agencia de noticias e información Enlared logró ser el medio de comunicación que posicionó la coyuntura local y el sistema asociativo. Su inspiración fue la descentralización y su impulso lo dio una red de periodistas que logró dar existencia a municipios relevados históricamente.

Conformación de la Agencia

Desde un inicio, el portal Enlared aspiró a convertirse en la referencia informativa municipal por excelencia. Con esa pretensión, el proyecto creó la primera Agencia virtual de información municipal, “Enlared”. Para promocionar este medio de comunicación especializado, la Agencia fue presentada públicamente en varios puntos del país como parte de los foros de periodismo municipal, entre mayo y junio de 2003, y de los que hablaremos más adelante.

Filosofía de la Agencia

La naturaleza de este medio de comunicación fue explicada en la presentación de la Agencia:

“El fin principal de la Agencia de noticias ‘Enlared’ es beneficiar a la sociedad, fomentar la participación ciudadana en las decisiones locales y, a través de ellas, en las nacionales. No se centra en un servicio a la autoridad constituida, así sea esta la fuente principal de decisiones. ‘Enlared’ es la agencia que potencia el periodismo municipal.

Este medio digital brinda la oportunidad, a los 314 municipios del país, de ingresar en la sociedad de la información y la posibilidad de circular en la gigante red, que en apenas 10 años se ha convertido no sólo en el medio de comunicación con mayor crecimiento (5 millones de páginas web y mil millones de documentos), sino en el canal principal del mercado financiero, que ha transformado la información en la nueva moneda de cambio.

Pero de lo que se trata no es de ingresar por ingresar a la red, sino fundamentalmente coadyuvar en la creación de la sociedad del criterio con ciudadanos con capacidad para generar información.

La valoración del poder local y la posibilidad de su proyección a nivel nacional definen el periodismo municipal

La valoración del poder local, la recuperación de la responsabilidad del ciudadano en su circunscripción municipal, la posibilidad de su proyección a nivel nacional y la predominancia de la sociedad de la información son los elementos básicos del PERIODISMO MUNICIPAL.



A lo largo de la historia los medios crearon nuevos formatos y lenguajes. La prensa, la televisión y la radio tienen sus propios códigos.

El surgimiento de Internet trae consigo un nuevo formato: el hipertexto, el valor de la imagen, la reescritura. Si enganchamos la sociedad de la información con la municipalización del poder, pese a los resabios centralistas que aún conserva el Estado; y asociamos ambos conceptos con la coyuntura histórica mundial de recuperar lo auténtico de cada cultura surge la necesidad de ensamblar el PERIODISMO MUNICIPAL como recontextualización de la nueva realidad”.

Lanzamiento de la Agencia: foros de periodismo municipal

La Agencia Enlared fue lanzada oficialmente el 29 de mayo de 2003 en el foro de periodismo municipal. Fue en la ciudad de La Paz y al evento asistieron alrededor de 60 periodistas de La Paz, Cochabamba y Oruro. Como expositores invitados estuvieron los periodistas y comunicadores Amalia Pando, Erick Torrico y Adalid Contreras.

Según la exposición de Pando, es muy difícil hacer periodismo independiente por el condicionante de la propiedad de los medios, ya que en algunos casos son los gobiernos municipales los que financian dichos medios de comunicación.

Erick Torrico señaló que para potenciar el periodismo municipal hay que aprovechar las redes de comunicación y establecer alianzas de cooperación e intercambio.

Adalid Contreras indicó que el periodista local tiene que aprender a manejar el debate y criticó el afán propagandístico de algunos gobiernos municipales. “Los municipios deben aprender a hacer noticias”, indicó.

El periodista local tiene que aprender a manejar el debate y los gobiernos municipales deben dejar a un lado el afán propagandístico y aprender a hacer noticias

Tras la presentación en La Paz, el proyecto presentó la Agencia en Santa Cruz el 29 de mayo de 2003 y asistieron periodistas de ese departamento, Beni y Pando. Los expositores fueron los periodistas Maggy Talavera, Hernán Cabrera y Robert Shock

Según Talavera, desgraciadamente, el riesgo de hacer periodismo municipal es presentar a los ciudadanos como víctimas y no como agentes de cambio.



Por su parte, Cabrera señaló que los periodistas que desarrollan sus labores en los municipios sufren constantemente presiones y amenazas cuando lo que publican va en contra del oficialismo y hacen críticas a la gestión municipal.

En su participación, Shock señaló que en la actualidad, ser un periodista local es ser un “localista”, que significa hacer un periodismo amarillista, cuando en realidad debería concebirse como un periodismo de servicio al pueblo.

El evento sobre periodismo municipal también se llevó a cabo en Tarija el 25 de junio y participaron más de 50 periodistas de ese departamento, Potosí y Sucre. Expusieron los periodistas Pablo Pizarro y Cristina Cabrero, en representación de Enlared Municipal.

La delegada de Enlared indicó que el periodismo municipal se define por informar desde la comunidad o el municipio con una perspectiva de vinculación con lo nacional.

La modalidad de esta actividad fue diferente a la de La Paz y Santa Cruz, pues fue mucho más participativa y enriquecedora. Los participantes realizaron grupos de trabajo y propusieron ideas para posicionar las noticias municipales a nivel local y así descentralizar la información. Algunas de las sugerencias fueron realizar una red de periodistas locales capacitados que gestione noticias municipales y que se exprese mediante comunidades virtuales en Internet.

En los tres eventos, el proyecto presentó la Agencia Enlared a los periodistas y los invitó a colaborar enviando noticias al portal. Estas actividades fueron esenciales a la hora de dar a conocer a la agencia Enlared.

Además, el proyecto aprovechó la oportunidad y realizó talleres sobre periodismo digital con los corresponsales de Enlared, con la intención de capacitarlos e implicarlos en la aspiración del portal de convertirse en el primer periódico digital municipal del país.

Toda la información acerca de los seminarios y la presentación de la agencia están en www.enlared.org.bo/muniforo

Red de corresponsales

La Agencia de noticias no hubiera existido sin una red de corresponsales. Si bien en el primer año del proyecto (2001) la información municipal llegaba al portal mediante diferentes fuentes y medios, con la agencia este flujo informativo se regularizó.

La red de corresponsales se compuso de un corresponsal por departamento y otro que cubría las noticias de la Federación de Asociaciones Municipales (FAM) de Bolivia y la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL).



El proceso de contratación de los corresponsales fue llevado adelante entre las asociaciones municipales y el proyecto. Las asociaciones, en cada caso, propusieron una terna y de ella se eligió al mejor corresponsal de manera consensuada. En una segunda fase de contratación (mayo 2004, fuera del marco temporal de este documento), la selección incluyó una prueba de aptitud.

En ocasiones excepcionales, por la insistencia de las asociaciones, Enlared contrató a personal que no reunía el perfil (ver anexo I: términos de referencia) de periodista. Eran personas a quienes las asociaciones querían contribuir porque colaboraban con la institución, pese a no contar con la formación requerida. En estos casos, los responsables de las asociaciones pensaron que cualquier persona podía escribir noticias, idea absolutamente errónea. Bajo estas circunstancias, el trabajo de los corresponsales no prosperó.

Desde que Enlared contrató a los primeros corresponsales, algunos no desempeñaron su trabajo responsablemente, por lo que el proyecto rescindió sus contratos y contrató a otros.

Las principales causas de rescisión de los contratos fueron:

- Informalidad. Los corresponsales no enviaban las noticias a tiempo.
- Mala redacción.

Según las responsabilidades asumidas por los corresponsales en una primera etapa -mayo de 2003 a febrero de 2004- estos enviaban una noticia a la semana. Sin embargo, el material recibido era escaso, por lo que se decidió ampliar el volumen de noticias enviadas a una por día en la siguiente fase -de mayo a junio de 2004-, la cual se sale de nuestro marco temporal de análisis.

Por la experiencia del proyecto, la selección más exhaustiva de los corresponsales de la segunda etapa contribuyó a un trabajo de mayor calidad.



Willy Córdova, de Cochabamba, fue elegido el mejor corresponsal

Tareas de la Agencia:

La Agencia de información y noticias se responsabilizó de las siguientes tareas:



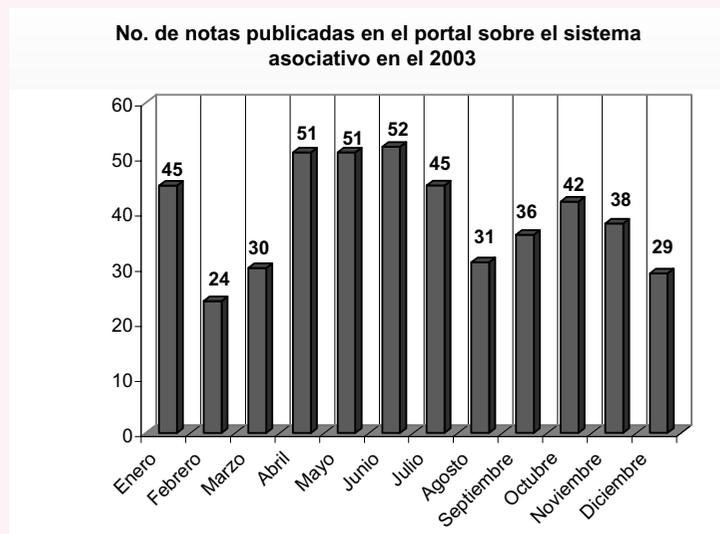
a) Publicación diaria de noticias en el portal.- La publicación diaria de noticias en el portal se llevó a cabo gracias al material noticioso recogido de distintas fuentes. Mientras la principal fuente de información de la agencia fueron los corresponsales, Enlared se nutrió de otras de interés local, como los ministerios (especialmente el de Hacienda y Participación Popular), algunos Gobiernos Municipales, el Senado, el Parlamento, universidades, ongs, etc. Enlared consiguió noticias de estas fuentes a través de boletines, notas de prensa o sitios web de temática municipal dentro y fuera de Bolivia.

Una vez seleccionadas las noticias, éstas eran editadas y subidas al portal. Cada día hubo un promedio de 5 noticias nuevas (al final del proyecto hasta 10), las cuales se renovaban prácticamente cada día.

Entre 2002 y abril de 2004, el portal Enlared publicó 2.051 noticias municipales. De ellas, 1.644 con fuente propia de Enlared.

Entre 2002 y abril de 2004, el portal Enlared publicó 2.051 noticias municipales. De ellas, 1.644 con fuente propia de Enlared. Este es el detalle por año:

- Año 2002: Se publicaron 303 noticias, de ellas 264 fueron con fuente de Enlared. Se publicaron más noticias, pero no fueron registradas por el servidor.
- Año 2003: Se publicaron más de 1.353 noticias. De ellas, 1044 noticias con fuente de Enlared. En este periodo, del total de las 1.353 noticias, 476 noticias fueron del Asociativismo Municipal Boliviano.
- Año 2004 (de enero de abril de 2004): Se publicaron 395 noticias, de las cuales, 336 fueron con fuente de Enlared.





b) Boletín Comuna.- Otro producto elaborado por la agencia fue el boletín Comuna, de periodicidad semanal, cuyo primer número se lanzó el 7 de abril de 2003. En poco más de un año, el proyecto elaboró y difundió 54 boletines.



Cada número contuvo un promedio de cinco noticias con las principales informaciones de la semana y las actividades y logros más relevantes del proyecto. Además incluyó un editorial que siempre estuvo vinculado a la noticia destacada. Generalmente, los editoriales fueron elaborados con la FAM.

Cada boletín fue enviado a la lista de correos electrónicos del portal, alrededor de 1.500. La finalidad de enviar el boletín por correo electrónico fue mantener informadas a personas que no entraban cada día al portal sobre el acontecer local y de Enlared

c) Especiales noticiosos. Además de la publicación diaria de noticias, la Agencia elaboró alrededor de 20 especiales noticiosos. La mayoría de los extras fue realizada con la herramienta de creación de sitios web inventada por el equipo informático de Enlared. Estos son algunos de los especiales más relevantes:

- Taller de Avances, Logros y Dificultades del proyecto Enlared (febrero 2004) www.enlared.org.bo/tallerenlared
- Anuario de Enlared 2003 (diciembre 2003) www.enlared.org.bo/anuarioenlared2003



- III Asamblea de la Asociación de Concejalas de Bolivia (diciembre 2003) www.enlared.org.bo/acobol/iiiasambleanacional.



- Municompras: proyecto piloto de compras municipales por internet (diciembre 2003). www.enlared.org.bo/municompras
- Seminario: Bolivia, construcción democrática, desarrollo y “sociedad de la información” (noviembre 2003) www.enlared.org.bo/sibolivia
- 66 alcaldes fueron censurados en el período 2000-03 (octubre 2003) www.enlared.org.bo/votocensura
- Segundo aniversario de Enlared Municipal (agosto 2003) www.enlared.org.bo/votocensuro
- Encuentro Nacional de Gestión Municipal en Salud www.enlared.org.bo/gestionsalud (agosto 2002)

Especiales noticiosos: dos altos en el camino

De los especiales noticiosos, merece la pena destacar dos especialmente:

www.congresomunicipios.org, sobre el Primer Congreso Latinoamericano de Ciudades y Gobiernos Locales (Santa Cruz de la Sierra/ 19 al 21 de abril) y www.enlared.org.bo/iiicongresofam, sobre el III Congreso de la FAM (Cochabamba/ 19 al 21 de diciembre de 2003).

En ambos casos, a través de esos sitios, Enlared transmitió los eventos mediante la publicación permanente de información casi simultáneamente al acontecer de los hechos. (La transmisión en tiempo real fue responsabilidad del equipo de informáticos, a través de web cam)

Complementariamente, la comunicación por internet fue reforzada por medios comunicativos tradicionales, como la publicación de folletos e impresos.

A través de estas experiencias, Enlared explotó la necesidad de comunicación del ser humano al máximo y demostró de nuevo que las nuevas tecnologías acercan a la gente y facilitan su trabajo. Por este motivo, dedicamos un apartado especial a estos dos eventos:

A través de **www.congresomunicipios.org**, los interesados en el Primer Congreso Latinoamericano pudieron participar y seguir al minuto todos los hechos del evento. No sólo autoridades de Bolivia y la región latinoamericana. También periodistas y municipalistas desde varios puntos del mundo. Esta experiencia fue inédita a nivel municipal latinoamericano.

Dentro del sitio www.congresomunicipios.org, promocionado en varias emisoras de radio, la sección “El Congreso minuto a minuto”, incluyó información sistematizada de los acontecimientos más relevantes: resúmenes de las mesas de trabajo con las presentaciones adjuntas, conferencias, noticias y una sección denominada “Visita mi municipio”, un espacio donde los participantes del Congreso promocionaron sus localidades.



El recojo, elaboración, edición y publicación de las informaciones se sujetaron a un ritmo de trabajo espeluznante debido a la máxima impuesta de informar instantáneamente de los hechos.

Como se mencionó antes, la sistematización de la información complementó la transmisión por audio y video del acontecimiento, responsabilidad del equipo informático de Enlared.

Ambos elementos ayudaron a que el impacto informacional y comunicativo fuera mayor. La página www.congresomunicipios.org recibió bastantes mensajes desde varios puntos del mundo, los cuales constataron el funcionamiento de la plataforma. Estos fueron algunos:

“LA MUNIRED PERU Red de Municipalidades Rurales del Perú, Región Central, en su III Asamblea de Alcaldes Rurales, hace llegar su mas fervoroso saludo a la Comisión Organizadora y Participantes del Congreso Mundial que realiza en el hermano país de Bolivia. Así mismo no estamos ausentes desde Huanuco, Perú, Puerta de entrada a la Amazonía Latinoamérica. Deseamos a nuestra Delegación, encabezada por el Alcalde de la Provincia de Pachitea, Ramón Marcelo Lau, presente allá en Bolivia en el Congreso, pueda lograr los vínculos de hermanamiento e integración Bolivariana con todos los pueblos de nuestro continente y el Mundo.” José Balarezo Vasquez- Director Ejecutivo MUNIRED PERU.

Al margen de la labor comunicativa desempeñada en internet, el proyecto elaboró cuatro periódicos impresos con las informaciones más relevantes de las jornadas. El último día del Congreso fueron dos ediciones: una matutina y otra vespertina. Cada publicación tuvo un tiraje de 1.000 ejemplares.



El precedente más inmediato del trabajo realizado en el Primer Congreso Latinoamericano fue la cobertura informativa del III Congreso de la FAM, en Cochabamba, del 19 al 21 de diciembre de 2003.

La página www.enlared.org.bo/iiicongresofam, anunciada en varias radios a nivel nacional y publicitada en la revista de la FAM Poder Local, fue la referencia informativa principal del Congreso.



Periodistas de varios medios de comunicación de todo el país e interesados que no pudieron asistir al evento siguieron los acontecimientos del Congreso desde sus poblaciones y oficinas a través del sitio.

El ritmo de trabajo para actualizar la página fue frenético, ya que Enlared hizo resúmenes en la página web de las intervenciones de los disertantes casi en tiempo real. Por ejemplo, antes de que el Presidente de la República, Carlos Mesa, terminara su discurso, ya había en el sitio un compendio de su mensaje más su fotografía. Lo mismo sucedió con el desarrollo de las siete comisiones de trabajo: Ley del Diálogo, Asamblea Constituyente, Desarrollo Local, Referéndum sobre el gas, Legislación Municipal, Descentralización de la Salud y Uso y Aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación. Antes de que se expusieran oficialmente, el sitio ya tenía las primeras conclusiones de cada comisión.

Además, Enlared retransmitió las imágenes en vivo del Congreso a través de una web cam en varios momentos del evento. Este esfuerzo se debió al trabajo del equipo informático de Enlared.

Parte del material trabajado en el sitio web sirvió para elaborar varios boletines noticiosos impresos, de los cuales se distribuyeron cuatro ediciones diferentes en distintos momentos del Congreso. De cada edición se elaboraron unos 200 ejemplares.

El cuarto boletín difundió la composición de la nueva Directiva de la FAM, las principales conclusiones de las siete comisiones de trabajo y una nota sobre tips para realizar un buen Congreso. Los protagonistas de los hechos quedaron sorprendidos al verse reflejados en los boletines a los pocos minutos de haber participado en algún acontecimiento relevante.

d) Difusión en medios de comunicación

Una tarea más de la Agencia fue enviar noticias con fuente de Enlared a los medios de comunicación, para que estos, a su vez, las replicaran en la radio, prensa o televisión. El envío de notas se realizó a través de una lista de correos electrónicos bajo el formato de nota de prensa. Al hablar de correos electrónicos perfilados nos referimos a listas específicas, por ejemplo, de interés general o de interés departamental.

Las noticias siempre fueron en un formato de nota de prensa que incluía la fuente (Agencia Enlared), la fecha y otros elementos que adornen la noticia.

Aunque la falta de tiempo y de recursos humanos lo impidió, Enlared comprobó que lo ideal es enviar diariamente a los medios de comunicación un sumario con las noticias más relevantes.

Desde febrero de 2003 a abril de 2004, 115 noticias con fuente de Enlared fueron difundidas en medios como La Razón, El Deber o La Prensa. De las 115 noticias, 35 fueron acerca del sistema asociativo municipal. La



mayoría de estas noticias hablaban de municipios pequeños, de Enlared y del sistema asociativo, coadyuvando a su posicionamiento.

e) Actualización de otros servicios del portal

Además de las noticias, la Agencia se encargó de mantener actualizadas secciones del portal como “Eventos municipales”, “Otros eventos” y “No olvide”.

También gestionó la sección interactiva de “Foros” y “Encuestas”. En total, el portal publicó más de 12 encuestas y 24 foros, fortaleciendo la participación popular y el ejercicio de la libertad de expresión a través de las nuevas tecnologías.

Los resultados de los foros y encuestas fueron aprovechados para sistematizarlos en noticias de la Agencia. También sirvieron como insumos para la FAM.

Una de las encuestas más activas fue *¿Cree que el Diálogo Nacional toma en cuenta la perspectiva Municipal?* De 3.215 respuestas, 2.822 fueron “sí” y el resto, 394, “no”.

Aunque los resultados de las encuestas por internet no dan resultados estadísticamente sistemáticos, refuerzan el sentido de comunidad y de pertenencia en torno a un espacio virtual y muestran de alguna manera corrientes de opinión, de ahí su gran valor simbólico.

En cuanto a los foros, uno de los más populares fue el realizado sobre la polémica ley del Seguro Universal Materno Infantil (SUMI), con más de 35 participaciones.

Otra sección administrada por la Agencia fue la de la “Columna Municipal”, lanzada en febrero de 2004. Desde esa fecha hasta abril de ese año, el portal publicó alrededor de 8 columnas, con posibilidad de retroalimentación por los internautas.

Institucionalidad/periodismo: un equilibrio difícil

Según las exigencias de la Agencia, la labor de los corresponsales fue posicionar a los municipios de sus respectivos departamentos y a la Asociación Municipal Departamental en cuestión. Para ello, los corresponsales debían por lo general escribir noticias, no informes institucionales. Las noticias despiertan interés, las informaciones institucionales, rara vez. Sin embargo, paralelamente, al ser un portal al servicio del sistema asociativo, los corresponsales también tenían que difundir contenidos que las asociaciones querían hacer públicos.

Es decir, a lo largo de todo el trabajo, los corresponsales tuvieron que guardar un equilibrio delicado, que en algunas



ocasiones no satisfizo a algunas asociaciones. “Es que no hablan de nosotros” “es que no mandan reportes de acontecimientos importantes de las asociaciones”, fueron algunas de las quejas de las asociaciones.

Lo que ocurrió es que algunas de las actividades de las asociaciones interesaban a ellas y a un círculo reducido, mientras que el portal tenía y sigue teniendo un público más amplio, por lo tanto tenía la responsabilidad de difundir noticias más allá del mundo asociativo.

Si el portal se hubiera dedicado a difundir estrictamente información del sistema asociativo municipal, seguramente no se hubiera convertido en una fuente de información para los medios de comunicación tradicionales, tal como ocurrió. Los medios de comunicación tienden a desconfiar de las fuentes oficiales y prefieren publicar noticias generadas por otros actores. De hecho, la mayor parte de las noticias que fueron publicadas con fuente de Enlared en periódicos nacionales, se refieren a notas locales no generadas por el sistema asociativo.

El portal intentó guardar un equilibrio entre las informaciones de las asociaciones y las generadas estrictamente por los municipios

Aún así, el portal, para lograr el equilibrio y cumplir con la función de posicionar al sistema asociativo, siempre intentó guardar un equilibrio entre las informaciones generadas estrictamente por los municipios y las emanadas de las asociaciones. ¿Cómo? En primer lugar difundiendo informaciones de las asociaciones que sí tenían perfil de noticia y no simplemente datos institucionales. Y, en segundo lugar, promocionando a las asociaciones como portavoces a través de otras noticias coyunturales. Es decir, difundiendo sus posturas o criterios respecto a temas nacionales o regionales que no surgieran directamente de ellas.

Otra idea a tener en cuenta es que la comunicación institucional debe derivar en la comunicación pública, concebida como espacio de discusión y debate de hechos públicos.

Hacia el periodismo digital

La aspiración de la Agencia fue convertirse en un periódico digital, un medio de comunicación con valores agregados respecto a otros medios de comunicación (periódico, radio o televisión) por tener sustento en Internet. La naturaleza del periodismo es la misma en cualquier soporte o condición, sin embargo, según los escenarios, adquiere características concretas. En este sentido, el periodismo desplegado en Internet, llamado también *periodismo digital* o *ciberperiodismo*, tiene particularidades que enriquecen las noticias y que la Agencia siempre trató de incorporar.

Sin embargo, por diferentes causas –limitaciones técnicas y de recursos humanos- Enlared explotó unas características más que otras.



Estos son los principales elementos en los que se inspiró la Agencia para mejorar sus contenidos digitales:

a) Hipertexto: Es una escritura no lineal que permite ampliar las lecturas a partir de una noticia. Nos referimos a los enlaces o links dentro de las noticias y a la incursión de información complementaria, como noticias relacionadas, links de interés etc... Este elemento fue incorporado en el despliegue de las noticias a través de “noticias relacionadas” y “sitios web de interés”, aunque no de forma sistemática.

b) Multimedia: La tendencia de los principales medios electrónicos es la integración de elementos multimedia en sus noticias. Los elementos multimedia son texto, fotografías, gráficos animados, video y audio, entre otros. La integración de estos elementos debe lograr una unidad comunicativa. De lo contrario, la combinación de la multimedia puede resultar en una mezcla sin armonía.

Este fue uno de los puntos menos trabajados en las noticias, entre otras cosas por las limitaciones del ancho de banda de la mayoría de los municipios, lo que limitaba el acceso al video y el audio.

c) Interacción: Internet ha democratizado, como ningún otro medio, el derecho a informar y a informarse. Los medios digitales deben aprovechar lo más posible esa potencialidad para no perder el sentido de la realidad y la vinculación con su público. Algunos mecanismos que fomentan la participación del internauta son: los foros, las encuestas, la posibilidad de publicar noticias enviadas por desconocidos, la posibilidad de comentar informaciones publicadas etc.

La agencia asimiló bien esta característica e incluyó foros, encuestas, encuentros virtuales, además de las direcciones de correos electrónicos en la sección de columna municipal para dar la oportunidad a los internautas de comentar las columnas.

d) Actualización: Internet da la posibilidad de actualizar la información periodística continuamente. El valor de la actualización y de la instantaneidad es uno de los más apreciados por la comunidad virtual, ávida de información de última hora.

En este sentido, Enlared cumplió con la actualización de noticias permanentemente, a excepción de horarios de madrugada, fines de semana y feriados.

La utilidad de las noticias generadas por la agencia fue ratificada en un trabajo realizado por una empresa independiente de investigación de mercados y de opinión. Esta organización hizo entrevistas telefónicas a 67 técnicos capacitados por Enlared y a 95 participantes de los talleres de réplica de una muestra de 115 personas, dando como muestra estos resultados:

En febrero de 2004, la empresa hizo la pregunta ¿Por qué utiliza el portal? a 70 personas capacitadas por Enlared. El 90% dijo que “para bajar información, novedades y noticias”. La misma pregunta se hizo en septiembre de 2003 a 55 personas capacitadas por Enlared. El 56.36% contestó que para leer “noticias municipales”.

Además, la empresa hizo el mismo interrogante a 95 participantes de los talleres de réplica. Del porcentaje que admitió usar el portal, el 46 por ciento lo hacía porque brinda información al día de los municipios y el 40.8 por ciento porque se accede a información, novedades y noticias.



Difusión

El objetivo de la difusión fue promocionar y posicionar al proyecto Enlared y el portal en nuestro público. Caben destacar varios ejes que ayudaron a obtener resultados satisfactorios: eventos de promoción, planes de difusión descentralizada, murales de carretera, presencia en eventos específicos y un subcomponente: la historia detrás de los productos.

Eventos de promoción:

Uno de los ejes del plan de difusión del proyecto fue la realización de eventos específicos dirigidos a un público segmentado.

A la hora de organizar un evento, lo más importante fue fijar una gran idea o concepto sobre el que giraría todo lo demás. La idea contempló qué quería transmitir y promocionar el evento por encima de todo. Fue una idea concisa que inspiró todos los pasos del evento. El concepto dio a los actos unidad y aplomo.

Por ejemplo, destacamos el evento de **lanzamiento de los nuevos servicios del portal Enlared**, realizado el 18 de marzo de 2003. La idea fuerza fue la TRANSPARENCIA.

El acto se llevó a cabo en la Vicepresidencia de la República por varias razones. Una de las banderas de la Vicepresidencia es la lucha contra la corrupción a favor de la transparencia de las gestiones públicas. Además, el edificio está abrigado por grandes cristalerías (luz, transparencia). Al margen de la elección del sitio, todos los artículos que acompañaron el evento fueron hechos con materiales transparentes, como las invitaciones, los llaveros y los portadisquetes.

Otro acto público de gran relevancia fue la celebración del **2° aniversario** de Enlared, el 28 de agosto de 2003. El evento, llevado a cabo al aire libre en la plaza del Montículo de La Paz, buscó difundir RESULTADOS CONCRETOS del proyecto a propósito del aniversario. Así, varios socios de Enlared mostraron los sitios web hechos por ellos y la venta de servicios tecnológicos. El evento fue cubierto por medios de comunicación televisivos y radiales y asistieron invitados del Gobierno, del sistema asociativo municipal, de la cooperación internacional etc...

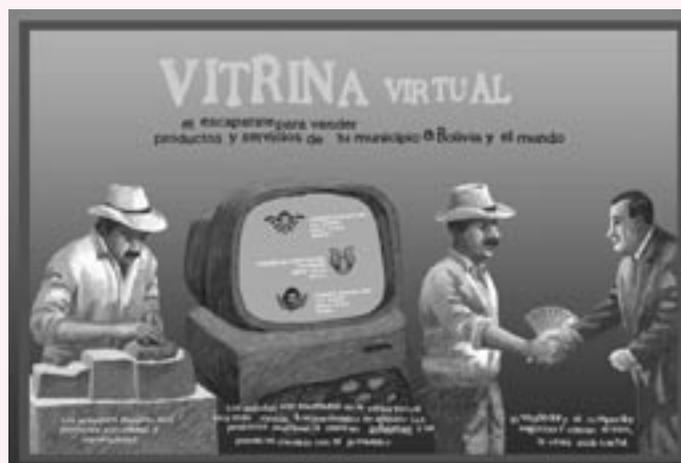
La nota de color del evento vino de la mano del arte. Un grupo de mimos, el “Trono”, escenificó a través de la expresión corporal las ventajas de internet para el desarrollo local. Además, un conjunto de música saya afro-boliviana enseñó la vinculación entre lo virtual y lo real. ¿Cómo? Tras la presentación del sitio web de la Mancomunidad de Los Yungas, uno de los representantes de esta institución señaló que el sitio promociona el turismo y la cultura, como la música afro-boliviana. Como un efecto de impacto y relacionado con el concepto, el técnico enlazó los contenidos de la página con la presentación del grupo folklórico.



La saya animó la velada del segundo aniversario de Enlared

El siguiente acontecimiento público fue la **Presentación de la herramienta Vitrina Virtual**, el 26 de septiembre de 2003, en el pabellón Chiquitano de la Fexpocruz, en Santa Cruz. El mensaje central fue la posibilidad de comercializar y vender la producción fuera y dentro de Bolivia con un costo mínimo.

La actividad estuvo dirigida especialmente a los artesanos de la Mancomunidad de Municipios de la Chiquitania. El objetivo fue enseñar la herramienta de la vitrina virtual con la intención de que los artesanos la utilicen para exponer sus productos y comercializarlos dentro y fuera de Bolivia. Asistieron los artesanos de San Ramón, San Javier, Concepción, San Ignacio, San Miguel, San Antonio del Omerío, San José, Urubichá y Roboré, 9 de los 14 municipios que componen la Mancomunidad. Para la ocasión, Enlared mostró la vitrina virtual específica de la Mancomunidad, con productos artesanales codificados.



Banner de promoción de la Vitrina Virtual.

Para la ocasión se elaboraron bálticos específicos de la vitrina.

Un acontecimiento público clave para el proyecto fue el evento de presentación del **Proyecto Piloto Municompras**, el 10 de diciembre de 2003. Las ideas fueron la eficiencia y la transparencia.



Antes del evento Enlared produjo 250 unidades de material promocional de Municompras como un polibíptico con dos mini cds y un calendario. Finalmente se llevó a cabo el evento de promoción de Municompras en el Hotel Radisson, al que acudieron representantes del Gobierno, de la cooperación y de los municipios.

El objetivo de la actividad fue mostrar los resultados del proyecto piloto con la intención de darle continuidad y hacerlo realidad en un futuro próximo.

Planes de difusión descentralizados y murales

El plan de trabajo contempló la difusión de los contenidos del portal y del proyecto en general a través de medios de comunicación masivos. A lo largo del proyecto se realizaron ajustes en distintas áreas y Enlared decidió no lanzar masivamente campañas de difusión hasta que los productos digitales del portal no estuvieran totalmente desarrollados y se hubiera consolidado el uso del portal en nuestros socios; recién entonces ampliaríamos nuestros públicos a través de los medios de comunicación.

Una vez logrado ese punto, en septiembre del 2003, el proyecto comenzó un proceso de invitación directa a siete empresas de publicidad para que elaboraran y difundieran a nivel nacional microprogramas de radio y televisión que promocionaran el portal y ampliaran la cultura de usuarios de la red de redes.

El proceso, que interesó a cuatro de las siete empresas, llegó hasta la presentación y apertura de propuestas. Sin embargo, la dirección del proyecto, a petición de USAID, ordenó paralizar esta actividad por los altos costos que suponía y por la coyuntura.

Por ello, el proceso se detuvo abruptamente. Aún así, la difusión a través de medios de comunicación era estratégica y, entonces, el proyecto cambió de vía. Ya que las campañas a nivel nacional suponían un costo muy elevado, Enlared decidió descentralizar la difusión a través de sus socios (y no desde La Paz). Esta actividad se llevó a cabo junto con el pilar de fortalecimiento institucional.

Fue así como el proyecto invitó a sus 12 socios para que presentaran sus planes de difusión. Las invitaciones fueron acompañadas de varios documentos de interés, como las condiciones económicas, supervisadas por el área de fortalecimiento, y las condiciones técnicas, controladas por el pilar de información y difusión.

El proyecto envió a los socios unas directrices técnicas que debían cumplir en sus productos de difusión, referidos a detalles como logos, direcciones, etc. También les remitió un cuadro de orientación para sus planes, el cual especificaba qué aspectos tenían que tener en cuenta a la hora de elegir un producto.



Adicionalmente a las directrices, Enlared exigió la revisión previa de cada producto de difusión como una condición *imprescindible* para producirlos.

Con la difusión descentralizada, Enlared buscó bajar costes en la difusión e implicar a los socios directamente en la difusión de los servicios de Enlared, logrando que se responsabilicen e identifiquen con dichos servicios. Además, a través del proyecto, los socios se posicionarían en sus respectivos departamentos mediante la oferta de servicios tecnológicos. El aspecto negativo fue que la imagen de Enlared bajó de perfil en beneficio de los socios, ya que las campañas no se enfocaron en promocionar el proyecto Enlared Municipal, sino en los servicios tecnológicos ofrecidos por los socios a través de Enlared.

De los 12 socios, 8 presentaron sus requerimientos y planes a tiempo, los cuales fueron revisados, ajustados y aprobados. Estos fueron los socios que se beneficiaron y sus requerimientos:

| Socio | Tríptico/ Bíptico | Calendario | Periódico | Revista | Volantes | TV | Radio | Afiche |
|----------|----------------------|------------|-----------|---------|----------|----|-------|--------|
| Amdecruz | x | | | | | | | x |
| M Chiqui | x | | | | | | | |
| Amdepo | x | x | | x | x | x | x | |
| AMT | | | | x | | x | x | |
| Amdech | x | | x | | | x | x | x |
| Amdeco | x | | | x | | | | |
| Amdepaz | x | X | | | | | x | |
| Amdeor | x | X | x | | | x | x | |

| Socio | Pasacalle y otros | Letrero 1 | Letrero 2 |
|----------|---|-----------|-----------|
| Amdecruz | | | x |
| M Chiqui | | | |
| Amdepo | | | |
| AMT | | | |
| Amdech | | | |
| Amdeco | | | |
| Amdepaz | x (Llaveros, separador de libros, bolígrafos y pasacalle) | | |
| Amdeor | | x | x |



La Mancomunidad de Los Yungas y AMDEBENI presentaron sus requerimientos, pero fuera de plazo, por lo que el proyecto no los consideró.

La mayoría de los productos versaron sobre la oferta de servicios tecnológicos por parte de los socios. En total, Enlared financió alrededor de 9.000 dólares.



Esta es una muestra del material de difusión elaborado por los socios de Enlared

El impacto en los respectivos departamentos, según los socios, fue bueno.

“La Asociación de Municipalidades de Potosí (AMDEPO), antes de la campaña de difusión no era muy conocida por la totalidad de los municipios respecto a los servicios que brindaba. Si bien en un principio inició sus actividades con tan sólo cinco municipalidades, hoy en día, esta difusión contribuyó a que de las 38 municipalidades del departamento 28 municipalidades hayan solicitado apoyo técnico. Pese a que en un principio para este primer semestre se tenía planificado trabajar con máximo 10 municipalidades, se logró atender a 23 municipalidades en diferentes aspectos, tales como representación, fortalecimiento municipal, asistencia en TI, etc. También las oficinas de la asociación eran visitadas en promedio por una autoridad municipal a la semana. Hoy, se tiene un promedio de 2 autoridades por día. Además, a la asociación no sólo vienen técnicos de las municipalidades sino inclusive gente particular a consultar sobre las actividades de la asociación y alguna otra gente a ofertar sus servicios para complementar a los que ofrece AMDEPO”. Raúl Arancibia, Gerente de la Asociación de Municipalidades de Potosí (AMDEPO).

Dentro del concepto de difusión descentralizada, otra forma de promoción concebida para posicionar a Enlared y a los socios fue la realización de murales carreteros con datos prácticos del municipio en cuestión. La primera asociación que llevó a cabo esta iniciativa fue AMDEOR, que con el financiamiento de Enlared, construyó un cartel en el municipio de Caracollo. El segundo socio fue AMDECO, que levantó un mural en Sipe Sipe. Le siguieron



AMDEPO, con un mural en Potosí y la Mancomunidad Chuiquitana, con un mural en San Ramón.

El aspecto del diseño del mural fue importante ya que el proyecto mantuvo en todos los carteles una línea gráfica unitaria. La finalidad fue tener una identidad institucional y lograr el posicionamiento. La armonía de la línea no excluyó ciertas peculiaridades de algunos carteles. La forma de trabajar fue sencilla. Los socios enviaron a Enlared qué contenidos, dibujos y frases querían destacar en el mural y con esos insumos, el proyecto elaboraba el diseño final, manteniendo el eje gráfico mencionado en todos.

Esta iniciativa entusiasmó a los socios, ya que les sirvió para sentar presencia en sus departamentos.

El Gerente de AMDEOR, Filemón Choque expresó que “el mural ha sido un punto de referencia para la Asociación de Municipios de Oruro y se ha convertido en la etiqueta de AMDEOR. Desde la construcción del mural en Caracollo, inaugurado el 12 de febrero de 2004, otros municipios nos han hecho solicitudes para levantar sus carteles.”

David Rada, Técnico de la Asociación de Municipios de Cochabamba (AMDECO) dijo: “Durante este tiempo, AMDECO recibió llamadas telefónicas de distintas personas que se pusieron en contacto con la asociación a través del teléfono de contacto del mural. El cartel sirve a la asociación para posicionarse en la zona del Valle Alto y el municipio de Sipe Sipe aprovecha este espacio para hacer conocer sus zonas turísticas, como lugares arqueológicos y de producción”. Al igual que el gerente de AMDEOR, el técnico de AMDECO aseguró que la asociación recibió varias solicitudes de otros municipios para construir sus murales. El mural de Sipe Sipe fue inaugurado el 9 de marzo de 2004.



La directora de Enlared, María Victoria Pascual, la viceministra de participación popular, Gabriela Ichaso y el gerente de Amdeor, Filemón Choque.

Paralelamente a estas acciones, Enlared elaboró productos específicos para campañas concretas y tuvo presencia en los medios de comunicación social. Esta es una muestra:

- Publicación de artes de prensa en La Paz, Santa Cruz y Los Tiempos promocionando los foros sobre



periodismo municipal.



- Publicación de artes de prensa en Sucre, Oruro y Santa Cruz anunciando la realización de las ruedas de negocio de AMDECH (julio) AMDEOR (diciembre) y AMDECRUZ (diciembre) para vender servicios del portal. Estas acciones se llevaron a cabo conjuntamente con los socios del proyecto aludidos. Cada arte de prensa especificó qué servicios tecnológicos ofrece Enlared a instituciones públicas y privadas y anunció el lugar, la hora y las referencias de contacto para la actividad.
- Publicación de artes de prensa en Oruro promoviendo la participación de AMDEOR en la FEXPOTECO (diciembre), en la que se difundieron los servicios del portal
- Difusión de mensajes radiales en cadenas de radio nacionales anunciando la cobertura on line del Primer Congreso Latinoamericano de Ciudades y Gobiernos Locales (en abril de 2004) y el III Congreso de la FAM, en diciembre de 2003.
- Publicaciones de artes de prensa en varios números de Poder Local, la revista de la FAM anunciando servicios y productos de Enlared y en otros medios de cobertura municipal, como la Guía de Medios por municipio, de Edgar Ramos.

Presencia en eventos específicos

Paralelamente a estas actividades, el proyecto tuvo una presencia en eventos municipales de interés del proyecto. Esta presencia consistió, generalmente, en desplegar un stand con información de Enlared. Dichos eventos ayudaron a Enlared a llegar a otros públicos de interés municipal.

Algunos de los eventos en los que Enlared estuvo fueron: “Ier Encuentro Departamental de Comités de Vigilancia y Asociaciones Comunitarias de La Paz”, el 28 de agosto, en La Paz; “Logros y Desafíos de la Descentralización en América Latina. El Papel de la Cooperación Europea”, el 4 y 5 de septiembre, en La Paz; “Primer Encuentro Nacional de Turismo de Prefecturas y Municipios”, el 4 y 5 de septiembre en La Paz o “Programa Gobierno Digital”, de Microsoft, el 18 de septiembre, en La Paz.



La historia detrás de los productos

En todo el trabajo de difusión, el proyecto se apoyó en material de mercadeo.

La selección de cada artículo supuso, previamente, definir algunos aspectos: públicos al que se dirige, mensaje y la utilidad del producto. Detrás de la elaboración de cada producto, siempre hubo una justificación premeditada. Además, la creación de cada artículo fue discutida y consensuada en equipo.

Los primeros productos que marcaron el futuro del proyecto fueron el afiche y el tríptico institucional. La realización de ambos arrastró largas discusiones en torno a sus contenidos y diseño. Por ejemplo, hasta llegar a la última versión del afiche, el proyecto desechó al menos 10 pruebas.

Los principales ejes de discusión a la hora de hacer el afiche fueron:

- Concepto del municipio. Fue difícil graficar el concepto. ¿Cómo expresar los 314 municipios de Bolivia? ¿a través de qué símbolo? ¿Un número? ¿un mapa? ¿gente?
- Concepto de tecnología. Si dábamos un toque muy tecnológico a nuestros impresos, podríamos caer en un error: transmitir que el proyecto era tecnológico, cuando la tecnología siempre se concibió como un medio y no un fin en sí mismo.
- Cantidad de elementos gráficos. O se introducían pocos elementos gráficos, resultando un diseño más limpio y atractivo, o se incluían más, aportando más elementos informativos al afiche.
- Ubicación de los elementos gráficos: Era importante destacar el sitio www.enlared.org.bo y distribuir bien los elementos gráficos para lograr una priorización clara de esos elementos.

Ej: Este es un ejemplo de algunas pruebas realizadas antes de lograr el afiche final:





El sentido de cada producto, por ejemplo, se materializó en las invitaciones al acto de presentación de la nueva imagen del portal, en marzo de 2003. Las invitaciones se hicieron en un soporte transparente. ¿Por qué? Porque el mensaje de la nueva imagen del portal fue “un click a la transparencia”. Por esta misma razón, el proyecto eligió el salón de actos de la Vicepresidencia para presentar la nueva imagen: porque el espacio está techado con cristalerías (espacio diáfano, transparente) y porque una de los cometidos de la Vicepresidencia fue luchar contra la corrupción y fomentar gestiones transparentes.

Otro caso fue la invitación al acto de presentación del proyecto piloto Municompras. La mencionada invitación representaba los mensajes que el proyecto quería comunicar a cerca de Municompras: “Más transparencia, más eficiencia, más municompras”. La invitación, un cartón plegable, representaba en cada cara una idea del mensaje: Un reloj, que simbolizaba la eficiencia, Un ojo, que representaba la visión, y un papel transparente, que comunicaba, lógicamente, transparencia.

Además, Enlared siempre intentó guardar una línea gráfica e institucional unitaria en todos sus artículos para reforzar una identidad. El manual de imagen avala esa unidad.



Modelo descentralizado del área de comunicación y difusión en las asociaciones y mancomunidades con enfoque tecnológico

Tras la experiencia adquirida, Enlared está convencido del potencial de internet para fortalecer procesos comunicativos. Por ello, el proyecto elaboró una propuesta de plan de comunicación con enfoque tecnológico que puede orientar y aplicarse a todo el sistema asociativo y otras entidades locales.

Antecedentes.- Las asociaciones municipales y mancomunidades son creadas como entidades de representación de los municipios. No sólo los representan, también les brindan servicios, como asistencia técnica y capacitación, y velan por sus intereses.

Por estas razones, las asociaciones y mancomunidades generan una gran cantidad de actividades y trabajo. Sin embargo, en muchas ocasiones, el impacto de ese trabajo es bajo debido a una falta de divulgación.

De hecho, casi ninguna asociación o mancomunidad prioriza el área de comunicación entre sus recursos humanos. Hay economistas, abogados, informáticos etc., pero pocos periodistas o comunicadores que se encarguen exclusivamente de difundir las actividades de la asociación y mancomunidad en su área de influencia y de motivar una comunicación fluida con otros actores, como su ente matriz, la FAM y otros.

Paralelamente, el poder comunicativo se centra fundamentalmente en la FAM, absorbiendo excesivamente el protagonismo de una federación cuya naturaleza y línea de acción, contradictoriamente, es la descentralización administrativa.

En consecuencia, esa falta de impacto redundaba en una reducción de la influencia de la asociación, la mancomunidad y el sistema asociativo en general, en su público y órganos de poder.

Consideraciones tecnológicas.- Desde que el Enlared Municipal www.enlared.org.bo se creó en 2001 para fortalecer al sistema asociativo municipal, el proyecto dotó de un arma poderosa de comunicación a las asociaciones y mancomunidades. Los elementos más destacables son:

- Correo electrónico
- Herramienta para crear sitios web y hacer administración directa de las páginas
- Servicios de información electrónicos: base de datos sobre el sistema asociativo y los 314 municipios, legislación, archivo de más de 2.000 noticias municipales, guías y manuales de capacitación, enlaces a sitios de interés, etc...

El uso de estos servicios ayudó a la FAM y las Asociaciones Municipales a lograr una mejor comunicación,



posicionarse institucionalmente y a democratizar la información (en el sentido de generar y recibir información). Aún así, conscientes de que la cultura de Internet es baja, Enlared se apoyó en otros medios tradicionales para posicionar a las asociaciones a través de radio, televisión, material impreso etc...

Objetivos.- El objetivo de este plan descentralizado de difusión y comunicación es posicionar a las asociaciones y mancomunidades institucionalmente y convertirlas en entidades que generen flujos de comunicación activos entre ellas, hacia fuera y con la FAM, mediante la incorporación de las nuevas tecnologías.

Plan de acción.- El plan de acción tiene varios elementos:

A) Unidad de comunicación y difusión/ infraestructura.- Cada asociación o mancomunidad tendrá una unidad de comunicación y difusión que coordinará permanentemente con la dirección de comunicación de la FAM. Para su funcionamiento, la unidad deberá tener una infraestructura básica, como una computadora con conexión a internet, un teléfono y mobiliario adecuado. También contará con diccionarios.

B) Las tareas de la unidad de comunicación y difusión.- Las tareas de la unidad de comunicación y difusión a realizar una vez al año son:

- Asignación de cuentas de correo electrónico a los representantes de los gremios del interés de la asociación o mancomunidad: periodistas, alcaldes, autoridades locales, concejales, autoridades prefecturales, etc.
- Recolección y actualización de los correos electrónicos de los representantes de los gremios del interés de la asociación o mancomunidad: periodistas, alcaldes, autoridades locales, concejales, autoridades prefecturales, comités de vigilancia, prefectura etc.... Esta base de datos servirá para realizar listas de correos perfilados. La tendencia de internet es la personalización de contenidos –en contra de la generalización- y en ese sentido, es fundamental adaptar las informaciones en base a los intereses de grupos específicos.
- Una vez que la unidad esté conformada, deberá hacer una ronda de visitas por los principales medios de comunicación (prensa, radio y televisión) y unidades de comunicación de oficinas de interés para la asociación, informando de los servicios informativos de esta unidad y ofreciéndose para facilitar cualquier información relevante municipal que necesiten. En todo momento se dejará claro que es la asociación, la FAM y en qué trabajan.

En esta ronda, la unidad dejará una carpeta que especifique los servicios informativos que la asociación ofrece:

- Publicación de noticias diarias en el sitio web y envío de estas a través del correo y boletines.
- Información por municipio (población, atractivo turístico, nombres de los alcaldes y concejales etc...)



- Información sobre legislación en temas de descentralización
- Canal de contacto con las principales autoridades municipales y con la asociación
- Información general sobre la asociación, mancomunidad y la FAM y sus servicios.
- Otros...

Otras tareas cotidianas de la unidad son:

- Actualización diaria del sitio web. Esta actualización supone la elaboración de noticias, agenda, documentos, etc.
- Elaboración y difusión de un boletín electrónico mensual o semanal con las principales informaciones generadas por la asociación y los municipios. La tendencia debe ser realizar boletines específicos según las listas de interés (nos referimos a listas de correos perfiladas). Si esto conlleva mucho trabajo, el boletín deberá ser general para todos los públicos.
- Realización de notas de prensa diarias. Estas notas contemplarán las actividades y trabajos de la asociación y de los municipios socios. Este punto es delicado, ya que la unidad de comunicación debe mantener un equilibrio entre las noticias de exclusivo interés sectorial y las de interés general. Hay que tener en cuenta que los medios de comunicación rechazan las informaciones institucionales porque las relacionan con propaganda. Por esta razón, es importante y prioritario que las notas de prensa sean realizadas por periodistas y no por cualquier persona (secretaria, técnico, abogado...). Una persona cualquiera puede hacer una nota institucional, pero no una noticia, un periodista sí. Ej: una persona no preparada en redacción periodística podría titular:

“La Amdeco hace un pronunciamiento de interés”. En cambio, un periodista no se quedaría en el anuncio, sino en el aspecto relevante: “Los municipios de Cochabamba piden una ampliación del plazo para presentar sus estados financieros”. El primer título no llamaría la atención de los periodistas, el segundo sí.

El fin de la elaboración de las notas de prensa es crear un flujo informativo y noticioso constante para que la asociación o mancomunidad se convierta en la referencia informativa número uno del departamento o mancomunidad.

Uno de los métodos para lograr el posicionamiento informativo es fomentar la vocería de la institución mediante pronunciamientos frecuentes coordinados, en la medida que se pueda, con la FAM. Se trata de pronunciarse respecto a temas nacionales, regionales y municipales que afectan al nivel local. Por ejemplo: El gobierno emite una ley que obliga a pagar impuestos a las personas que ganan más de 4.000 bs. La vocería consistiría en opinar respecto a este impuesto nacional que afecta a todos los miembros del municipio.

Es decir, se trata de pronunciarse no sólo sobre los temas generados por la asociación, sino de ampliar el universo de temas.

Las notas de prensa se difundirán de dos formas: en el sitio web y a través de correos electrónicos a la lista de correos registrados. Una vez que esas noticias sean difundidas en los medios de comunicación



tradicionales, los municipios sentirán que la asociación les da existencia y la sociedad estará mejor informada de la actividad municipal.

- Ser el vínculo de comunicación e información entre la asociación y los medios de comunicación y otros actores para el interés de la asociación. La oficina deberá facilitar todo tipo de información municipal, desde noticias hasta teléfonos o datos puntuales, como el nombre de un alcalde. También facilitará el contacto con las autoridades locales.
- Ejecutar los planes de difusión en el caso de que los haya.
- Controlar que haya una imagen unitaria en todos los productos de comunicación elaborados: gráficos y audiovisuales.
- Otros

C) Plan de difusión descentralizado.- Para reforzar el posicionamiento de la asociación o mancomunidad respectiva, la unidad elaborará un plan de difusión que promocionará la asociación o mancomunidad y los servicios que ofrece a los municipios y la comunidad.

En los planes se deberá tener en cuenta una serie de directrices que orienten a cada uno a realizar su plan de difusión. Las directrices incluyen una guía y unas normas que deben ser respetadas por cada uno de los socios.

A la hora de elaborar su plan de difusión, el socio deberá tomar en cuenta escrupulosamente las indicaciones de estas directrices.

En el proceso de elaboración de los artículos, la asociación o mancomunidad deberá aprobar con firma y sello el último borrador que se convertirá en el producto definitivo. Esta previsión es esencial a la hora de reclamar responsabilidades a la empresa que, en algunos casos, haga mal el producto.

Se debe tener en cuenta que **TODOS** los productos o artículos de difusión deben incluir los logos de la asociación o mancomunidad y la FAM, además del sitio web de la asociación y mancomunidad y su dirección de correo electrónico.

C) Perfil del profesional o profesionales.- Los profesionales que conformen la unidad deberán reunir este perfil:

- Ser licenciado/a en comunicación
- Manejar a la perfección la redacción periodística
- Tener una buena relación con los medios de comunicación de la zona
- Tener experiencia como periodista en algún medio de comunicación y/ como comunicador en alguna institución



- Conocer el uso de internet y del correo electrónico
- Ser sociable
- Preferentemente conocer el sistema asociativo municipal boliviano.

Conclusiones

Lo más relevante del trabajo del pilar de información y difusión fue el legado de dos modelos: la agencia de noticias y la difusión descentralizada. Son modelos aplicables al sistema asociativo municipal y a los gobiernos municipales con un objetivo claro: democratizar el acceso a la información través de las nuevas tecnologías.

A partir de la experiencia de Enlared, varias asociaciones comenzaron a adoptar el modelo de agencia en sus páginas, incorporando noticias del quehacer municipal, documentación, pronunciamientos, etc... Algunas de estas asociaciones son la de municipio de Cochabamba (AMDECO), de Santa Cruz (AMDECRUZ), Tarija (AMT) o Chuquisaca (AMDECH). Estas instituciones ya cuentan con el modelo, ahora sólo falta que lo desarrollen hasta hacer de sus organizaciones verdaderos vehículos de información municipal y canales de comunicación entre el ciudadano y las fuentes de poder.



ANEXO I

TERMINOS DE REFERENCIA

1. ANTECEDENTES

El Proyecto Enlared Municipal requiere contratar los servicios de un corresponsal, dando continuidad al trabajo desempeñado anteriormente.

2. OBJETIVO

El contrato por producto tiene por objeto fortalecer la red de corresponsales a través de la agencia de noticias, respaldada por las asociaciones departamentales de municipios. La meta es descentralizar la información, informando del quehacer del sistema asociativo y sus socios, contribuyendo a posicionarlos en el ámbito departamental y nacional en el marco del desarrollo local y las tecnologías de información.

3. PRODUCTOS ESPERADOS

- 3.1. Una nota periodística a la semana, investigada y redactada por el corresponsal.
- 3.2 Gestionar alianzas con medios de comunicación para difundir los contenidos del portal.

4. DINAMICA DE TRABAJO ESPERADA

- El corresponsal enviará una lista de 10 temas de la semana cada lunes, la cual será coordinada con el proyecto y supervisadas por la asociación, considerando sus sugerencias. Una vez seleccionados los temas por día, el corresponsal deberá enviar puntualmente su noticia diaria.
- Los temas de las noticias deben ser acerca del quehacer de los municipios y de las actividades de las asociaciones y mancomunidades. En la medida que se pueda, los corresponsales siempre incluirán la postura de la asociación respectiva complementando la noticia.
- Las noticias de las asociaciones y mancomunidades deberán contener resultados concretos o pronunciamientos puntuales. Hay que huir de los anuncios o de actividades cotidianas.
- Cuando hayan noticias imprevistas, el corresponsal deberá reaccionar y mandarla inmediatamente.
- Las noticias deben ocupar al menos 3.000 caracteres y es recomendable acompañarlas con fotografías digitalizadas.
- Siempre que la noticia sea polémica deberá contar **INEXCUSABLEMENTE** con la contraparte
- Los títulos deben ser cortos y llamativos.
- La redacción debe ser impecable, precisa, concreta y sin redundancias.

5. NIVEL Y DEPENDENCIA

El corresponsal desempeñará sus funciones bajo la dependencia y supervisión directa de la Dirección del proyecto, debiendo coordinar su trabajo con el equipo de profesionales del proyecto. El corresponsal deberá tener una comunicación fluida con la asociación y considerar las propuestas de noticias a la hora de elaborar la lista de 10 sugerencias semanales.



6. CALIFICACION Y EXPERIENCIA

- Con preferencia ser titulado o egresado en ciencias de la comunicación o profesional que haya ejercido periodismo durante los tres últimos años.
- Conocer y tener relación con los medios de comunicación del departamento y con los diversos actores del ámbito municipal, tales como la asociación departamental de municipios, Mancomunidades, de los Gobiernos Municipales e instancias del control social.
- Tener DOMINIO en redacción periodística.
- Conocer Internet, el uso del correo electrónico y conocimientos del MS office (word/excel).
- Tener ética profesional y no responder a intereses personales, ni políticos.
- Ser una persona comprometida y formal, que cumpla con los trabajos que vaya a asumir con Enlared.
- Amplios conocimientos de las políticas y normas sobre descentralización municipal, ley de municipalidades, ley No.1551 y de la Ley No.2235, de la ley 1178 y otras.

7. TIEMPO Y LUGAR DE TRABAJO

Dos meses completos, desde xxx hasta xxx, teniendo como sede de su trabajo las oficinas de la Asociación de Municipalidades de xxx ubicadas en la ciudad de xxxxx.

8. INFORMES DE ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

El corresponsal presentará informes mensuales de su trabajo, debiendo detallar cada una de las notas propuestas, cada una de las notas enviadas y cada una de las notas publicadas. En los tres casos debe incluir la fecha. El informe debe estar firmado por el corresponsal y por el gerente o presidente de la Asociación.



Aplicación de TIC en el Sistema Asociativo Municipal boliviano

Las tecnologías de información, junto con la habilidad para usarlas y adaptarlas, son el factor crítico para generar y tener acceso a riqueza, poder y conocimiento en nuestro tiempo.

Manuel Castells

En esta parte de la memoria, trataremos de transmitir los momentos importantes por los que pasó el equipo de especialistas en TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), a tres años de participar en la ejecución del proyecto Enlared Municipal.

Recordaremos nuestros primeros pasos, la infraestructura con la cual empezamos a trabajar y luego reflexionaremos a cerca de los factores que nos obligaron a plantear alternativas encaminadas a mejorar la atención que brindamos a nuestros socios.

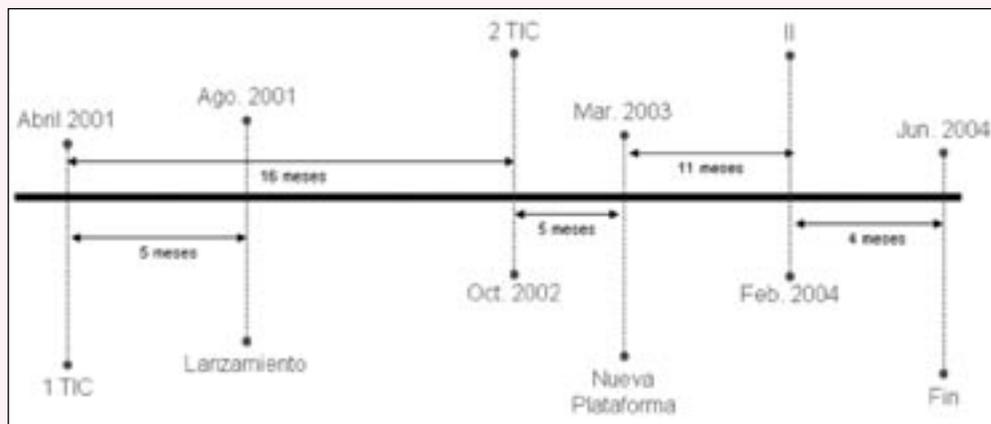
También mencionaremos los momentos que nos permitieron promover los nuevos principios en los que se basa actualmente el modelo de trabajo, además de resaltar la importancia que tuvo la coordinación de actividades y esfuerzos con los componentes de comunicación, capacitación, información y fortalecimiento, en busca de mejorar la relación con nuestros socios.

Al concluir esta parte, los lectores encontrarán la descripción de la plataforma tecnológica actual basada en el modelo de trabajo descentralizado, además de un planteamiento particular sobre el futuro que podemos construir.

Esperamos que toda la información reflejada en estas páginas sea de utilidad para iniciar un esfuerzo similar con los ajustes correspondientes o continuar con esta experiencia que únicamente busca la democratización de la tecnología.



El principio



Al empezar el proyecto, no teníamos idea de la magnitud del esfuerzo y tiempo que demandaría impulsar todo un proceso de descentralización. De hecho, no existía un conocimiento exacto del modelo tecnológico con el que comenzaríamos a trabajar (centralizado).

Cuando iniciamos el proyecto, la planificación tecnológica estaba estructurada y encaminada a implementar la plataforma tecnológica, adquirir equipos, estaciones de trabajo e impresoras, instalar programas, configurar los equipos y conseguir licencias, entre las actividades más importantes que podemos mencionar. Toda esta responsabilidad estaba soportada por la empresa STI (Servicios de Tecnología de Información) Chile.

Abril de 2001 fueron el mes y el año de inicio para el componente tecnológico local. Era importante relacionarnos con el equipo técnico de STI para la capacitación en la administración de la plataforma, y así conocer las dificultades que tuvieron, cómo solucionaron problemas y otros aspectos que serán comentados más adelante. En 2001, MUNITEL (portal de Internet de la Asociación Chilena de Municipalidades-ACHM) era el referente principal en Latinoamérica. En ese sentido, estábamos siendo conducidos en todo el proceso de adopción tecnológica por un equipo de personas con experiencia.

En los meses siguientes a abril, nos concentramos en apoyar la definición de la estructura que debía tener el portal, los servicios, la información y las secciones. Fue muy difícil consensuar aspectos como colores, iconos, ubicación y prioridad de despliegue del portal en su primera etapa. Pero, al final, conseguimos definir un esquema definitivo. STI trabajó desde sus oficinas en Santiago en el diseño y la adecuación de la plataforma en función a la estructura, resultado del trabajo llevado adelante por el equipo local.



Fue interesante visitar las oficinas de STI. Allí nos mostraron la infraestructura que manejaban en MUNETEL (desconocemos si continúa con la misma infraestructura física pero siguen trabajando con la plataforma lógica provista por STI). La experiencia nos permitió imaginar cómo sería la implementación en nuestras oficinas.

El tiempo pasaba y aún no se había definido el nombre que tendría el portal del Sistema Asociativo Municipal Boliviano. Al final de todo un proceso de selección entre varias alternativas, consenso del equipo y consulta a los actores principales (cooperación, FAM-Bolivia) el portal fue bautizado como Enlared Municipal, y la dirección web sería **www.enlared.org.bo**. Llegaba el empezar el trámite de registro en NIC.Bolivia, la institución que permite realizar registro de dominios (.bo).

Contratamos los servicios de ENTEL Bolivia, en aquel entonces el único operador de telecomunicaciones en el país que proveía servicios de acceso a Internet, por el monopolio que prevalecía en el sector. La línea de acceso directo a Internet era de 128 kbps (kilo bits por segundo). Si bien este monopolio concluyó en septiembre de 2001, debíamos contar con el servicio antes de la presentación oficial del portal (16 de agosto de 2001), por lo tanto no quedaba alternativa alguna sino contratar los servicios al precio ofertado.

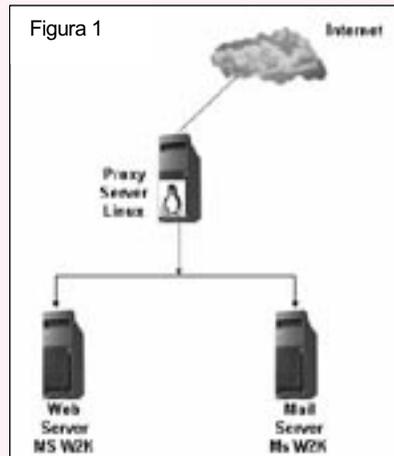
Reflexionando respecto a la selección de proveedor de servicio no podemos dejar de considerar los siguientes aspectos.

Al seleccionar el proveedor de servicio responsable de asegurar la continuidad de acceso y publicación del portal a Internet, debíamos estar conscientes de los periodos de corte del servicio y conciliar con la empresa mecanismos de control que nos permitieran recuperar de alguna forma estos tiempos perdidos. Lamentablemente, la legislación en nuestro país aún no establece ningún tipo de regulación respecto a Internet, hasta ahora considerada servicio agregado. De cualquier manera, la empresa proveedora de servicios normalmente toma en cuenta los imprevistos que ocasionan la discontinuidad del servicio.

El proveedor no contaba con buena asistencia técnica

Los inconvenientes que enfrentamos al trabajar con este operador tuvieron que ver con la atención retardada al cliente para responder a dificultades y la falta de información de situación, aspectos que justificaron más adelante el cambio de proveedor.

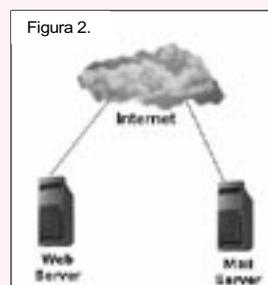
Un aspecto aún más importante fue el control y administración de la zona de Internet del dominio www.enlared.org.bo. Para lograr este control debíamos contar con un servidor que nos permitiera administrar el servicio DNS (Domain Name Service). El DNS es un sistema que facilita la traducción de nombre de dominio a dirección IP y viceversa. Aunque Internet sólo funciona en base a direcciones IP, el DNS permite utilizar nombres de dominio que son bastante más simples de recordar.



La administración y control de dominio en ese entonces estaba bajo la responsabilidad del operador, por lo que nosotros debíamos solicitarle que modifique el registro si necesitábamos agregar, eliminar o cambiar un dominio secundario. Lamentablemente no podíamos asumir el control de zona de Internet (esta zona contiene todo lo que no está en su equipo o en su intranet ni está asignado a otra zona) ya que no contábamos con el servidor que cumpliera con este rol.

En la figura 1 se muestran los servidores y los roles que cumplía cada uno de ellos. Tanto el servidor de Web como Mail eran equipos que debían estar en producción veinticuatro horas del día y los siete días de la semana (24/7). El servidor Proxy (da salida a Internet) no fue considerado en la propuesta inicial de implementación, por ello STI adquirió un computador personal con las características mínimas requeridas por el sistema operativo Linux para cumplir con este rol.

Después de un par de meses era evidente que el computador personal (Proxy) no soportaría la producción de acuerdo a requerimiento, y nos vimos obligados a cambiar la configuración de los servidores para conectarlos directamente a Internet, lo cual exponía su seguridad. Teníamos que minimizar el tiempo que el portal estaría fuera de línea. Las decisiones y acciones se llevaron adelante. En la figura 2 se muestra el resultado de la modificación realizada en la configuración de los servidores.



Es importante resaltar algunos aspectos que no pueden quedar aislados. 1) Parte de la responsabilidad de STI Chile, según el contrato vigente con ICMA (Internacional City/County Management Association), fue garantizar



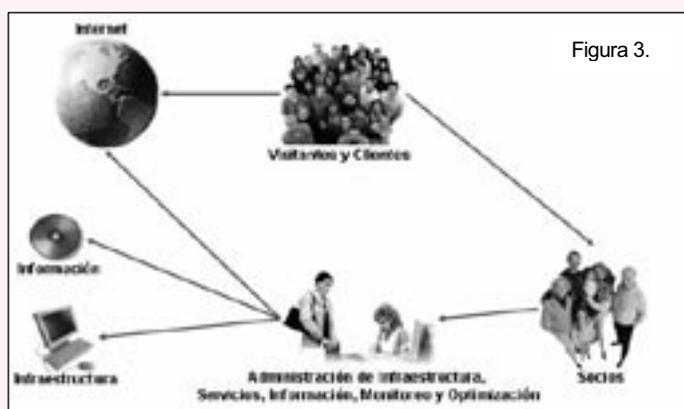
el buen funcionamiento de la plataforma tecnológica durante los siguientes meses post 16 de agosto (fecha de presentación oficial), sobre todo para realizar los ajustes necesarios y solucionar los problemas que pudieran presentarse, basados en un periodo de soporte. 2) La licencia de uso de la plataforma adquirida no tomó en cuenta el código fuente de las aplicaciones ni la instalación de la plataforma en otro servidor. Si necesitábamos instalarla en otro servidor debíamos adquirir una licencia adicional pagando lo correspondiente. 3) El soporte que brindaba la empresa STI era telefónico o remoto desde Santiago de Chile, lo cual en varios momentos importantes hizo que las soluciones sean aplicadas en tiempos amplios.

Debemos tomar en cuenta, de igual forma, que todo proceso nuevo tiene sus dificultades por las diferencias claramente existentes entre nuestros países a nivel cultural, educativo, económico y de infraestructura. Lo importante era avanzar, pese a los impedimentos y las limitaciones.

Modelo centralizado

En este punto trataremos de explicar, con el mayor detalle posible, la forma de trabajo basada en la plataforma tecnológica que utilizaba MUNITEL y que a partir de agosto de 2001 Enlared Municipal empezó a utilizar formalmente.

Para tal efecto nos basaremos en la figura 3, e iniciaremos la explicación de todas y cada una de las actividades y relaciones, además de la forma de organización. No se tomarán en cuenta aspectos técnicos de programación o desarrollo de aplicaciones informáticas porque consideramos que los procesos definidos como forma de trabajo y la optimización de los mismos son la base fundamental para plantear soluciones tecnológicas. El cómo se construyan y con qué herramientas son aspectos secundarios.



El modelo centralizado con el que se empezó a trabajar concentraba la responsabilidad en el equipo técnico de Enlared Municipal. Todas las actividades relacionadas a la actualización de información recayeron en el técnico responsable.



Las actividades importantes llevadas adelante por el equipo de especialistas en TIC, se resumen en cuatro puntos generales:



1. Administración de infraestructura.- En este punto consideramos la administración de los servidores, estaciones de trabajo, cableado, concentradores, toda la parte física y lógica (infraestructura) que aseguraban un buen funcionamiento. Algunas de las actividades relevantes en este punto fueron:

- Asegurar la estabilidad de la red interna y de comunicación entre estaciones de trabajo estables.
- Asegurar que la comunicación a Internet sea estable y permanente y mantener comunicación con el proveedor de servicios.
- Planificar mantenimientos preventivos a servidores, estaciones de trabajo y periféricos.
- Soporte a usuarios y socios para resolver y atender solicitudes.

2. Administración de servicios.- El equipo ejecutó varias actividades para la administración de la plataforma de servicios instalada por STI Chile. Por limitaciones de la licencia, acordada y adquirida previamente al ingreso del especialista en TIC, no teníamos la posibilidad de modificar, conocer o ampliar las características y posibilidades de la plataforma. Las tareas se concentraron únicamente en actividades y funciones que permitían mantener la plataforma en producción. Durante el periodo de producción de esta plataforma pasamos por varios momentos de dificultad ya que la actualización de los paquetes de seguridad en el sistema operativo afectaba a la aplicación principal de la plataforma y para reestablecerla, debía darse una serie de pasos. Dentro de las actividades se contempló la revisión de la carga de información, mantenimiento de archivos de registro, aplicación de modificaciones en las plantillas HTML solicitadas por los otros componentes y la necesidad de agregar cuentas de correo. Debía responderse a los requerimientos y aplicarlos directamente a los servidores. No estaba planificado contar con un servidor de prueba. El trabajo, entonces, demandaba mayor cuidado por el



riesgo de aplicar modificaciones que pudieran afectar drásticamente al buen desempeño del portal.

3. Administración de información.- Toda la información actualizada en el portal fue publicada por el técnico responsable de Enlared Municipal. En la figura 3 se ve esta relación. Por ejemplo, si el socio solicitaba la publicación de una noticia, la misma debía ser enviada al responsable, quien se encargaba de su publicación. El proceso se complicaba si el socio deseaba adjuntar un documento y/o imagen. Por otra parte, cuando se recibían solicitudes, ya sea de publicación, ayuda o información, que sobrepasaban la capacidad de respuesta del equipo, su publicación era postergada. En una ocasión pasaron hasta siete días de retraso para dar respuesta a una solicitud específica.

Recordemos que en esta fase del proyecto aún no se había incorporado al equipo un especialista en comunicación. Por ello, el trabajo era distribuido entre el equipo que además debía atender las actividades cotidianas. El equipo de esta primera fase estaba integrado por cinco personas: Director, Director adjunto, Especialista TIC, Responsable de Oficina y Ayudante de oficina.

En este marco, el especialista TIC debía responder a todas las actividades relacionadas a la administración de la infraestructura, los servicios y el monitoreo de seguridad. Definitivamente no fue una etapa sencilla.

4. Monitoreo y optimización.- Las actividades descritas en este punto se refieren al seguimiento de las actualizaciones de software de las diferentes aplicaciones y la aplicación de las mismas, además de la misión de asegurar la actualización permanente de los programas contra virus informáticos, estadísticas y niveles de comportamiento y saturación de servidores.

Al margen de todas estas tareas, existían otras vinculadas a la organización de la información que nos preocupaban, específicamente la actualización del sitio, la organización de archivos y la asignación de autorizaciones centralizadas.

Sobre la actualización del sitio, nuestros socios no lograban actualizar las secciones que les asignábamos dada la velocidad limitada de conexión a Internet. Por ello, tuvimos que solicitarles que construyeran las páginas web en un editor de páginas HTML y que luego las envíen al proyecto para poderlas publicar. No existía otra alternativa. Este servicio incrementó la cantidad de actividades y responsabilidades para el equipo. El proceso pasó por las siguientes etapas:





La plataforma implementada en el año 2001 administró todos los archivos de manera centralizada, es decir que concentró los documentos en un solo espacio en común. Las fotografías, documentos de Word, Excel y cualquier otro que había sido publicado como adjunto de alguna noticia era puesto en la misma bolsa y lo mismo ocurría con las noticias. Si alguno de nuestros socios solicitaba toda la información y archivos relacionados a sus noticias, no podíamos atender su demanda porque en ese momento no teníamos los medios para discriminar la información.

En el siguiente gráfico se muestra este tipo de organización, tomando en cuenta la existencia de una librería de documentos compartida por todos los socios a la que denominaremos “LC”, y una librería de noticias también compartida por todos los socios que denominaremos “LN”.



Como se puede ver, toda la información y los documentos de los socios eran publicados en la misma librería. Analógicamente podemos representar esta forma de organización como una biblioteca donde no se encuentran disponible las fichas temáticas correspondientes a los libros.

Respecto a las autorizaciones para que los socios accedan a las secciones correspondientes, el especialista TIC en la central era quien registraba al usuario. Este proceso se realizó durante la primera etapa para las personas designadas por nuestros socios. Si bien la limitación de actualización desde conexiones a Internet de velocidad mínimas fue permanente, de igual forma se habilitaron nuevos usuarios a solicitud.

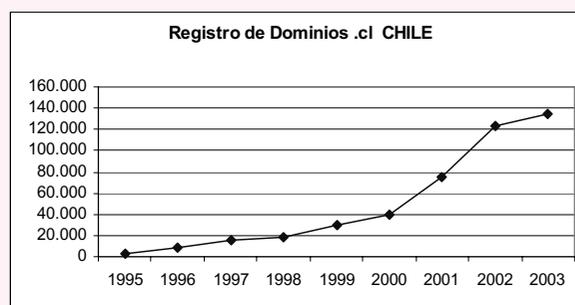
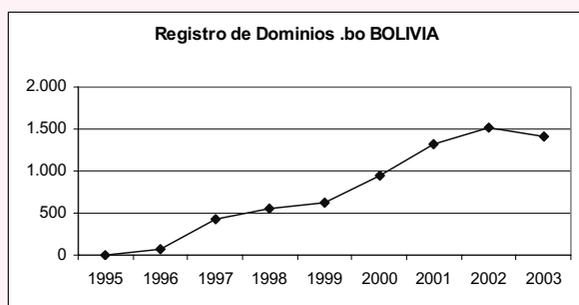
Al centralizar la asignación de autorizaciones, los socios dependían de la atención de la oficina central. En esta fase, la parte sensible, por razones de seguridad, era el acceso a todas las secciones por parte de los usuarios autorizados. Esta cualidad era asignada por la aplicación informática y no disponíamos de las posibilidades para modificarla.



La realidad de nuestro país

Una de las limitaciones al iniciar Enlared fue el monopolio existente en ese entonces sobre Telecomunicaciones respecto a servicios de comunicación al exterior, incluida Internet.

Tomaremos como ejemplo de análisis y comparación la evolución que tuvo Chile y Bolivia respecto al registro de nombre de dominio con terminación de país. Será simplemente un factor para reflexionar sobre la realidad de nuestro país en este sentido.



La fuente de información para los datos reflejados en los cuadros es "Internet Software Consortium"
<http://www.isc.org> una organización que cumple el rol de monitoreo en Internet respecto al registro de DNS en el mundo.

Los cuadros muestran indicadores interesantes para medir el avance del país respecto a la adopción y aplicación de tecnología, avance que involucra a todos los sectores, sean privados, públicos, gubernamentales, municipales, organizaciones no gubernamentales, empresa, microempresa o pymes. Cuando las condiciones del país permiten que estas instituciones se presenten al mundo utilizando Internet y que aprovechen esta tecnología para ofrecer productos y servicios, promocionarse, buscar inversión extranjera o cooperación, promover proyectos, adquisiciones y transparencia, se percibe un crecimiento similar al de Chile. Pero cuando en un país no existe normativa y los costos de conectividad son exagerados, no hay regulación sobre Internet como servicio y no existe una política de gobierno que promueva los proyectos en TIC, veremos un crecimiento similar al de nuestro país.

El año 2003 Bolivia registró 1.413 dominios cuando, el mismo año, Chile sobrepasó los 135.000. La cifra boliviana se acerca al 50 por ciento de los dominios registrados en Chile el año 1995 (3.054).

Alternativas e iniciativas

La plataforma de STI no se adaptó a las necesidades de nuestro país. Frente a esta situación, Enlared decidió buscar alternativas para mejorar la plataforma y adecuarla a nuestra realidad. Para ello se consideraron los siguientes factores:



- Telecomunicaciones, conectividad, infraestructura;
- Descentralizar la administración;
- Buscar alternativas viables (Flash, ASP, PHP) (SQL SERVER / ACCESS / MySQL) (Windows / Linux);
- Crear alternativa en Flash con Action Script y XML;
- Probar con MySQL y PHP y buscar alternativas PHP Nuke;
- Crear la Plataforma Windows / ASP / ACCESS (aún centralizado / semi modular).

Nuestros socios y clientes

Debíamos aceptar que como equipo no era posible atender las solicitudes de nuestros socios y clientes en un tiempo aceptable. No contábamos con conectividad de banda ancha y por otro lado teníamos una plataforma completamente centralizada en su administración y operación.

En ese marco, se planteó la necesidad de trabajar en una plataforma adecuada a la realidad de conectividad nacional, eliminando así la frustración del socio en el momento de entrar al portal y ver que éste tardaba significativamente al buscar o publicar información.

También se consideró la posibilidad de que los socios puedan administrar a sus clientes y convertirlos en operadores de acuerdo a sus requerimientos. Para esto se hizo necesario pensar en descentralizar la administración, operación y seguridad de la plataforma tecnológica y trabajar en una reingeniería de los procesos que permitiera aprovechar las bondades de la tecnología de tres capas posibilitando la total transparencia al usuario final.

Promoviendo cambios

Para lograr satisfacer las necesidades y demandas de nuestros socios, y de esta manera promover cambios, se partió de lo siguiente: Consultores de Microsoft México presentaron al equipo técnico de Enlared el modelo denominado G – Central y su relación estrecha con .NET, incluyendo la lógica principal de consultas a las bases de datos. Esta visión de las TIC, para fomentar la relación de gobierno electrónico y administración electrónica de los procesos causales de la demanda de información de los usuarios finales, posibilitó pensar en un modelo adaptado a la realidad nacional.

En este afán, Enlared llevó adelante las siguientes tareas:

- **Rediseñar la Plataforma.** Aplicando la reingeniería de procesos y paradigmas de la programación de objetos se generó un modelo que absorbió los conceptos básicos del modelo G-Central, .Net para proyectar una plataforma tecnológica que aprovechó al máximo las limitaciones de conectividad de nuestros socios.
- **Llevar adelante una Plataforma basada en módulos.** La modularidad es un concepto de objetos relacionados y reusables en la generación de resultados, como ladrillos de construcción que



uno a uno, y adecuados a la necesidad del obrero maestro, forman y plasman la construcción de un imponente edificio. Así, la modularidad o uso de módulos-objeto permitió la construcción de sistemas de información que cubrieron las demandas de información y procesos de manera creciente y reusable.

- **Optimizar el acceso a datos**, aplicando la lógica planteada en .NET. Esta característica acortó tiempos muertos de conectividad y mejoró la respuesta en tiempos de acceso a los usuarios.
- **Aplicar el CGConte al portal**. El CGconte es una herramienta para implementar un sitio web de manera sencilla y sin necesitar conocimientos de informática. El CGconte permitió, en el caso de Enlared, solucionar una de las principales desventajas del modelo heredado en un tiempo de respuesta corto. Posibilitó que el usuario utilice el portal para cubrir sus demandas de información y genere ingresos propios. También optimizó el uso de conexión de ancho de banda al máximo (como se explicó, nuestra realidad nacional aún es precaria respecto al ancho de banda: la conexión mínima disponible es de 14 kbps). Además, la herramienta permitió que nuestros socios y clientes tengan control de la información que publican en la web.
- **Desarrollar la herramienta Vitrina Virtual**. Después de emplear con éxito el CGConte, se generó una nueva demanda, contar con un Vitrina Virtual, una tecnología para fines comerciales en el ciberespacio. La Vitrina permitió mostrar y ofrecer las bondades de los municipios o mancomunidades para lograr sus fines, entre estos, capturar recursos frescos.
- **Implementar la Oficina Virtual / Intranet**. Como respuesta a la necesidad emergente de la Mancomunidad de Municipios Chiquitanos, de contar con un plataforma propia de administración de información, se vio la necesidad de aplicar la Plataforma Tecnológica en operación. De esta manera se comprobó que este modelo puede ser integrado y adecuado a las diferentes y diversas necesidades de nuestros socios con éxito. Actualmente la Mancomunidad de Municipios Chiquitanos opera este modelo de administración y control de Información.





Nueva relación con nuestros socios

La plataforma tecnológica debía cubrir la demanda de los socios de descentralización tanto administrativa como operativa. Para satisfacer esta petición se reunió a todos los socios y se les capacitó en la administración y operación de las herramientas de la PT.

Actualmente cada socio es responsable tanto operativa como administrativamente del uso de la PT, la misma que puede, gracias a su carácter modular, adecuarse y escalar para cubrir las necesidades y demanda exigida, sin depender de la administración centralizada.



La Plataforma de Sistema Asociativo a febrero de 2004

Las características de la plataforma del sistema asociativo actualmente son:

- Seguridad descentralizada. Nuestros socios pueden definir en línea los usuarios que tienen acceso a cada módulo bajo su control.
- Administración descentralizada de subdominios. Nuestros socios pueden crear en línea nuevos módulos que quedarán bajo su control.
- Modelo de Oficina Virtual standard, con toda la documentación que incluye manuales de usuario predeterminados que pueden ser ajustados.
- Referencia rápida para administrar Servidor Web, Mail, ISA, DNS, DATA, G-Central

Elementos de la Plataforma

El elemento básico de la nueva plataforma es el módulo.



¿Cómo se entiende un módulo dentro del esquema de Enlared?

Analógicamente, cada módulo puede ser representado como un ladrillo o un bloque con características, funciones y propiedades determinadas. De esta forma, un módulo puede representar un sitio web, una vitrina virtual o la administración de plataformas. Un conjunto de módulos representa un nodo.



Enlared se convirtió en un conjunto de módulos, lo cual hace que sea un nodo en el mundo Internet.

Las características funcionales de los módulos son: adaptación, integración, seguridad, administración, coexistencia, autenticación y escalabilidad.



¿Cómo entendemos la adaptabilidad?

Es la propiedad/característica que tiene un módulo de adecuarse de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto. Esto se logra a través de un mecanismo de adaptación que permite responder a los cambios internos o externos.

Bajo este concepto cada módulo tiene la posibilidad de adecuarse a los requerimientos. Dependiendo de la necesidad y uso, un módulo puede ser un sitio web, una vitrina virtual, una oficina virtual o funcionar como Intranet.

La herramienta llamada vitrina virtual en la actualidad está siendo producida como la Agencia de noticias de Enlared. Es un ejemplo de adaptación cambiando únicamente formas y estilos de presentación.

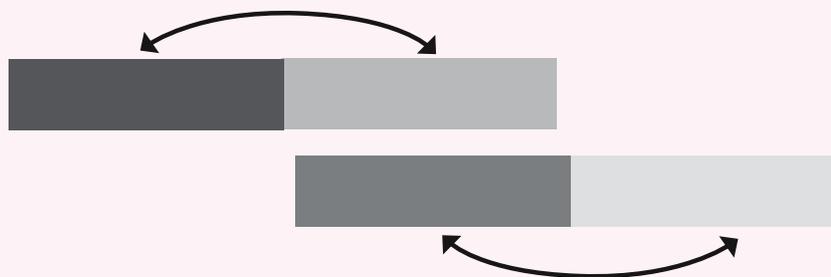
En el gráfico podemos observar un conjunto de bloques. Cada uno representa a un módulo con las mismas propiedades. Los diferencia únicamente el uso.

¿Qué entendemos por integración?

Se denomina módulo integrado a aquel cuyo nivel de coherencia interna hace que un cambio en cualquiera de sus partes produzca modificaciones en los demás, formando de esta forma un módulo integral coherente. Bajo este concepto cada módulo tiene la posibilidad de integrarse con otros módulos, formando un nodo integral coherente. Un ejemplo de integración es la oficina virtual. Cada módulo representa a proyectos, bibliotecas, correspondencias, etc. formando un todo coherente que es la oficina virtual.

En el gráfico podemos observar la forma de integración de módulos. Cada uno con características distintas, sin embargo formando un todo coherente.

¿Qué entendemos por seguridad?



Existen numerosos factores a la hora de evaluar la seguridad de un sistema. Nos referimos a aspectos importantes como la confidencialidad, autenticación y control de acceso.



Confidencialidad. Sólo personas autorizadas podrán acceder a la información.

Autenticación. Se trata de poder saber si el usuario es el que tiene los privilegios de iniciar una sesión.

Control de acceso. Los módulos deben estar protegidos de modo que sólo puedan acceder a sus recursos los usuarios autorizados para evitar manipulaciones, suplantaciones, etc. Esto se suele conseguir mediante passwords (contraseñas).

En el marco de estos conceptos, sólo usuarios con derecho de acceso puedan administrar un determinado módulo.

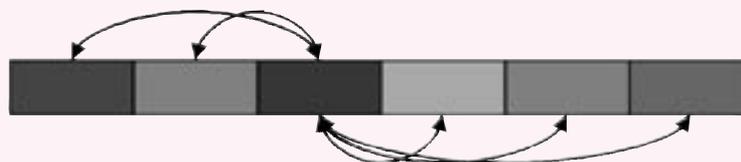
En el gráfico se observa la forma de integración de módulos con el módulo de seguridad.

¿Qué entendemos por administración?

Se denomina módulo administración a aquél que sirve para preparar servicios, agregar módulos y replicar estos en un nodo.

La plataforma se encuentra construida por un conjunto de sitios web que representan varios tipos de servicios (módulos); cada plataforma requiere dos módulos (administración y seguridad).

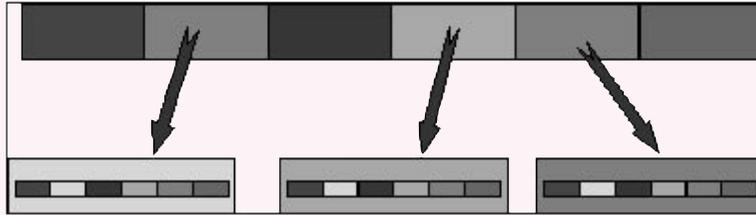
En el gráfico podemos observar que los módulos (sitios web, vitrinas, etc.), y los módulos de administración y seguridad interactúan en un nivel de nodo de la red.



¿Qué entendemos por coexistencia?

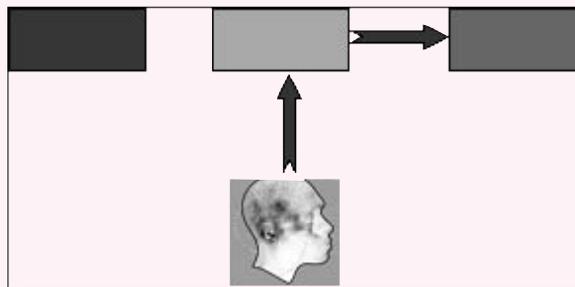
En un mismo nivel pueden coexistir varios módulos de administración y seguridad. En la Red se tendrá la misma cantidad de nodos y módulos de seguridad y administración. Se debe mencionar que cada módulo de seguridad/administración tendrá a su cargo un conjunto de módulos replicados.

En el gráfico se puede observar cómo los módulos de seguridad y administración co-existen bajo un mismo nivel.



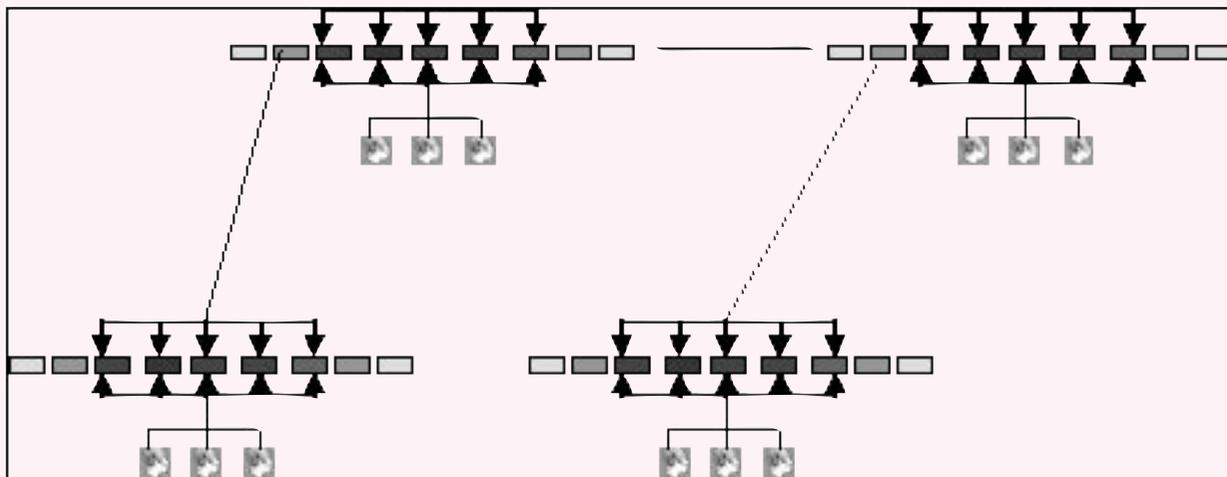
¿Qué entendemos por autenticación?

La autenticación de módulos consiste en la verificación (identificación) de un usuario. Bajo esta modalidad se inicia la sesión para su acceso a un módulo



En el gráfico podemos observar cómo un usuario vía Internet puede autenticarse e iniciar una sesión. En la actualidad todas las asociaciones están siguiendo esta modalidad de autenticación, lo cual simplifica la administración. Cada usuario tiene autonomía de ingreso.

¿Qué entendemos por escalabilidad?





En teoría se puede afirmar que existen dos formas básicas de poner en marcha un sistema con el atributo esencial de la escalabilidad:

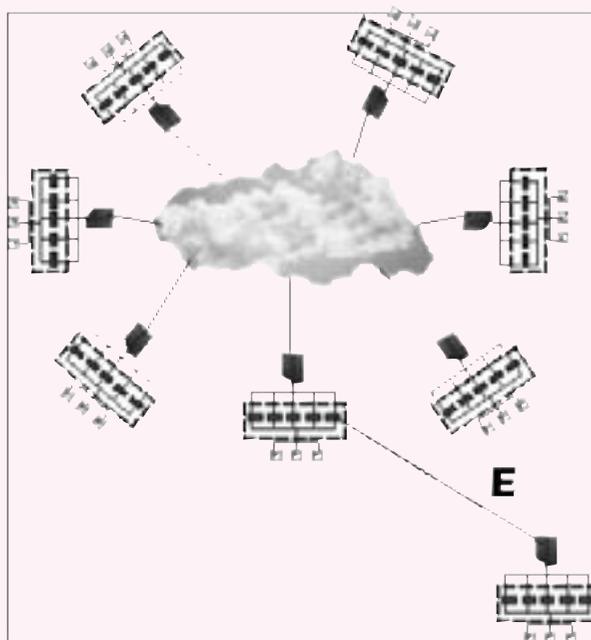
- Optimizar el sistema de forma lógica en el nivel de diseño apelando a las soluciones y la creatividad de los desarrolladores.
- Aplicar características integradas de una determinada combinación de hardware y software.

Casualmente, el segundo enfoque es el que se ha utilizado durante años cuando, todavía en la era previa a Internet, la principal preocupación de los usuarios era el rendimiento y la solidez sin tener en cuenta el problema de la escalabilidad. (En realidad, se trata de un problema relativo cuando no existe una amplia conectividad al Internet).

Consideremos la escalabilidad como un factor de crecimiento. En la actualidad cada asociación tiene la capacidad de crecer de manera totalmente autónoma en número de sitios web o servicio registrado para su replicabilidad.

Esquema de Enlared

En este esquema se puede observar que cada nodo tiene un conjunto de módulos. Cada nodo representa a una asociación socia de Enlared que interactúa de forma directa vía Internet. A continuación veremos qué características funcionales tiene este esquema.





Cada asociación socia de Enlared se convierte en un nodo dentro del mundo de Internet

Cada nodo hereda los módulos de administración y seguridad de Enlared. Estos módulos se convierten en indispensables para su administración remota de cada asociación socia de Enlared.

Cada nodo adopta las herramientas digitales de Enlared bajo una administración independiente. Cada nodo puede replicar módulos registrados, tal es el caso de sitios web, vitrinas virtuales, de manera totalmente independiente.

Si bien todos los módulos se encuentran en los servidores de Enlared, tienen total autonomía en su administración de sitios y usuarios.



El futuro

A continuación presentamos algunas sugerencias para el futuro de Enlared. Estas pautas ayudarán a conseguir una plataforma de servicios tecnológicos más fortalecida

Mayor seguridad

Las propiedades de las que goza la criptografía de clave pública, cuyo uso más común se plasma en la firma digital, la convierten en candidata ideal para prestar servicios como la autenticación de usuarios (para asegurarse la identidad de un usuario, bien como signatario de documentos o para garantizar el acceso a servicios distribuidos en red, ya que sólo él puede conocer su clave privada, evitando así la suplantación), el no repudio (para impedir que una vez firmado un documento el signatario se retracte o niegue haberlo redactado), la integridad de la información (para prevenir la modificación deliberada o accidental de los datos firmados durante su transporte, almacenamiento o manipulación), la auditabilidad (para identificar y rastrear las operaciones, especialmente cuando se incorpora el estampillado de tiempo), y el acuerdo de claves secretas (para garantizar la confidencialidad de la información intercambiada, esté firmada o no). Se presupone que la información utilizada en la PT (Plataforma Tecnológica) es la adecuada, confiable y que puede ser referente para la adecuada toma de decisión y generar políticas de operación desde la interpretación de la información, adecuada a las necesidades demandantes de los socios. De esta forma, se generan recursos económicos propios y sostenibles.

Migrar la plataforma a G-Central (WebServices)

Las necesidades actuales de las infraestructuras de Tecnologías de la Información (TI) son extensas. No sólo los sistemas internos como inventarios, contabilidad, manufactura y soporte a clientes necesitan interactuar entre ellos; sino que, además, estos sistemas están siendo expuestos para que los sistemas de los socios de negocios y de los clientes puedan interactuar con ellos. Aún más, para optimizar la operación de la empresa, se están desarrollando nuevas aplicaciones que extraen datos y utilizan procesos a través de muchos o todos estos sistemas.

Las infraestructuras basadas en WebServices permiten compartir información entre aplicaciones y utilizar capacidades de otras aplicaciones sin importar como se construyeron o la plataforma en donde se encuentran. De esta forma la PT puede integrarse a la gran carretera de la información compartiendo y obteniendo niveles de información demandadas en menor tiempo que la actual, y a la vez enriqueciendo la base de conocimiento ya existente.

Mayor interacción

La sociedad de la información, impulsada por un vertiginoso avance científico en un marco socioeconómico globalizador, y sustentada por el uso generalizado de las potentes y versátiles Tecnologías de la Información y



Comunicación (TIC), conlleva cambios que alcanzan todos los ámbitos de la actividad humana.

Los estudios de ciencia, tecnología y sociedad (CTS) han mostrado las profundas interrelaciones entre los avances científicos, las innovaciones tecnológicas y el cambio social. Las TIC son un ejemplo canónico al respecto, pues plantean el reto del desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento en todo el mundo.

Los países iberoamericanos no son una excepción, y aunque no han sido pioneros en estas tecnologías, sí están afrontando a ritmo acelerado el desafío que numerosos autores comparan con las grandes revoluciones técnicas de la historia de la humanidad.

Las TIC están transformando profundamente la economía porque permiten generar riqueza a distancia y en red, superando las fronteras geográficas y políticas. La economía de la información (economía-red, nueva economía) no está basada en los recursos naturales ni en las materias primas, sino en los flujos electrónicos de información que generan conocimiento e innovación.

Por este hecho, la PT de Enlared está preparada para asumir un rol importante en la emergente sociedad de la información, interrelacionando sus componentes con versatilidad y transparencia, y permitiendo la relación con otros sistemas de información que hacen al ámbito municipal y a la vez con todo aquel que se relaciona de una u otra forma con la sociedad.



Fortalecimiento al sistema asociativo municipal

Punto de partida

Para comprender el contexto de partida de Enlared, y en concreto, el pilar de fortalecimiento, presentamos un estado de situación FODA² (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del ente federativo, que incluye la relación inicial y su evolución con Enlared. Esta radiografía institucional contribuyó a establecer los objetivos del proyecto y la priorización de las acciones referidas a las Tecnologías de Información (TI) y la red asociativa municipal.

Fortalezas

La FAM-Bolivia es una organización muy joven, conformada por la libre voluntad de sus miembros, en 1999. Su estructura es nacional, ya que abarca todos los departamentos del país así como a la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL).

La FAM nació con la intención de ser una instancia legítima y representativa de las Municipalidades, a través de organizaciones gubernamentales y de la cooperación internacional. En cierta medida, logró posicionarse en el área que le es propio. Y, precisamente dentro de este campo, la FAM-Bolivia impulsa una discusión y reflexión sobre una representación pluralista de las municipalidades y sus habitantes por encima de los intereses partidarios, que solieron constituir, generalmente, un factor de distorsión de los ámbitos de políticas y acciones públicas.

El interés de la FAM es lograr capacidad de organización y movilización de las municipalidades en el momento de analizar y definir posiciones respecto a las políticas públicas y leyes trascendentales. Para lograr este objetivo, la FAM cuenta con la presencia técnica necesaria para el análisis de instrumentos jurídicos con el Poder Ejecutivo.

La FAM-Bolivia contribuye, por otra parte, con la prestación de servicios de fortalecimiento institucional a las municipalidades mediante la red asociativa municipal y generó una capacidad y experiencia importantes en temas relacionados con la gestión municipal.

La FAM-Bolivia tiene, además, un Plan Estratégico Institucional, que establece la visión, la misión, los objetivos estratégicos, políticas y lineamientos de acción para el cumplimiento de sus objetivos. Paralelamente, se está construyendo una base de datos de las demandas reales priorizadas de servicios de las Asociaciones Departamentales y de las Municipalidades (febrero 2004).

¹ La segunda fase del proyecto se inició en agosto 2002.

² Algunos acápite del diagnóstico FODA fueron complementados por el proyecto.



La FAM-Bolivia, finalmente, cuenta con una oficina en la ciudad de La Paz como domicilio legal y centro de prestación de servicios a sus asociados. A partir sobre todo de este centro, estructuró sus instrumentos organizativos internos, administrativos y de funcionamiento.

Oportunidades

En cuanto a las oportunidades que tiene la FAM, destacamos aquellas consideradas desde el punto de vista de las aspiraciones y los aspectos programáticos de la institución y desde la óptica de las carencias y falencias existentes en el campo municipal o municipalista, de tal manera que la FAM intervenga a fin de mejorar lo que sea posible y fortalecer su propio posicionamiento. La municipalización aspira a fortalecer el desarrollo democrático, social, tecnológico y económico del país.

Un problema detectado a la hora de llevar a cabo dicha aspiración es que la capacidad administrativa y de gestión de las municipalidades no está adecuadamente definida en el sistema nacional para la prestación de servicios (capacitación, asistencia técnica, TI y otros).

Por otra parte, muchos Fondos y Programas Nacionales de Fortalecimiento Municipal se orientan a los municipios, pero al mismo tiempo se constata una débil organización y capacidad de gestión de las municipalidades, que deben y pueden ser apoyadas por el sistema asociativo municipal.

La cooperación bilateral y multilateral, a su vez, reorienta su trabajo a nivel municipal, para lo cual se utilizan en muchos casos las instancias asociativas, mancomunidades, asociaciones departamentales y la FAM.

En todo este contexto, la FAM tiene una oportunidad clave, al ser una entidad estratégica de cara a las elecciones municipales de 2004, el diálogo nacional e incluso el referéndum del gas.

La red asociativa puede, también, liderar las iniciativas de gobierno electrónico en todas sus modalidades (compras, trámites, atención ciudadana, en suma el llamado *e-government*), a fin de fortalecer la capacidad de gestión y la transparencia municipal. Un buen punto de partida, en este sentido, es el proyecto Enlared Municipal, que junto a la FAM, priorizan la sostenibilidad del portal en términos de generación de recursos propios para las asociaciones.

Se debe resaltar que Enlared trabajó, hasta el inicio de la segunda fase, con seis contrapartes: FAM, ACOBOL, AMDECH, AMDECRUZ, AMT y la Mancomunidad Chiquitana. Esta situación contribuyó a la aspiración más general del proyecto de tener alcance y cobertura nacional, con la incorporación de más socios. En este contexto, al iniciarse la segunda fase del proyecto, se dio la posibilidad de incorporar más municipios a la red de Internet. Estos son ahora aproximadamente 90 municipios y 60 Gobiernos Municipales, lo que sienta la base para avanzar llevando la tecnología informática por todo el país en las próximas gestiones.



Las Asociaciones, al iniciarse la segunda fase del proyecto, no contaban con personal capacitado para diseño y planes de negocios con Internet y Tecnologías de Información. Por otra parte, hubo un vacío en la presidencia de FAM debido a la renuncia de Lindon Cruz, en diciembre de 2002, cuando asumió el cargo Michael Bennett como presidente de la FAM. La presidencia de Michael Bennett fue ratificada por dos años y medio en el III Congreso de la FAM, en diciembre de 2003.

Debilidades

Como le ocurre a toda institución que actúa en el campo público, estatal o para estatal, y más aún en un contexto como el boliviano, se presentan problemas y factores que debilitan la acción de una institución y entorpecen la clara realización de sus objetivos.

En Bolivia, el tema de los municipios y las comunidades periféricas o descentralizadas son una relativa novedad y aún adolecen de debilidades en muchos de sus aspectos. En este escenario, el intento de introducir novedades casi revolucionarias por su carácter tecnológico encontró dificultades.

Una de las principales limitaciones en este proceso fue la debilidad en la conducción política del movimiento asociativo en los departamentos, hecho que generó poca representatividad, asociado a la verticalidad y distanciamiento que existe en diferentes niveles. Por otra parte, al estar este proyecto financiado exclusivamente con recursos de la cooperación internacional, hubo una inquietante ausencia de sostenibilidad financiera y, en algunas ocasiones, institucional. No se contaba con financiamiento seguro para las actividades a mediano y largo plazo.

Hasta el momento no se logró consolidar un proceso de institucionalización respecto a los afiliados, las Asociaciones Departamentales, ni de éstas respecto a las Municipalidades de los departamentos. Por otra parte, un enclave estratégico a ser tomado en cuenta es la definición del rol de las mancomunidades municipales, que a la fecha mantienen un cierto paralelismo de funciones con las asociaciones. Hay que señalar que tampoco se consigue comprometer, hasta ahora, los aportes económicos de las municipalidades.

En equipo técnico de las asociaciones de la FAM es eventual, debido al carácter aleatorio de los financiamientos de los cuales depende. Una consecuencia clara de esta situación es la inestabilidad que las Asociaciones Departamentales deben enfrentar en función a los recursos que se destinarán por el proyecto DDPCIII, que cuenta con financiamiento de USAID.

El desarrollo de programas de asistencia técnica, a su vez, estuvo condicionado sobre todo por los “intereses” y “presiones” de la cooperación internacional, que en ocasiones pueden cruzarse con condicionamientos de tipo más inmediato, surgidos en el terreno mismo donde se realiza el trabajo.

No puede dejar de mencionarse, finalmente, que si bien se priorizaron algunos temas de la Agenda Municipal, aún falta ejecutarlos.



Amenazas

Al referirnos a las debilidades de la Federación, ya habíamos señalado las causas que las generan. Ahora, cuando estos problemas llegan a involucrar al grueso de una institución, y en algunos casos tocan la pertinencia de su misma existencia y acción, es legítimo considerarlas como amenazas.

Ubicamos en primer lugar el riesgo de disminución de la legitimidad y la representatividad del ente federativo debido a la existencia de organizaciones paralelas, como la Asociación de Municipios de Bolivia (AMB). Las municipalidades de capitales de departamento del eje central, a su vez, no requieren de intermediación a la hora de representar sus propios intereses ante los órganos públicos y organismos internacionales.

Otro problema es que desde el punto de vista legal, llega a estar en riesgo la propia supervivencia de la institución en caso de que no se consolide formalmente la afiliación de sus representados, los cuales, además, no aportan económicamente y de manera sostenible.

Es importante destacar, también, que algunas Asociaciones Departamentales, entre enero y febrero de 2003, carecían de financiamiento y estaban semiparalizadas. El problema se solucionó con la suscripción de contratos con el equipo técnico de las asociaciones en marzo del mismo año, con el proyecto DDPC II (USAID).

Así también, el proceso de descentralización en el gobierno central se encuentra en statu quo o sometido a los vaivenes de la política. El ex Viceministerio de Planificación y Desarrollo Municipal se convirtió en Ministerio, luego nuevamente en Viceministerio y otra vez en Ministerio. Por estas dependencias pasaron varias autoridades. A este hecho se debe sumar que los contenidos de capacitación y algunos servicios prestados por esta instancia gubernamental, incluido el sitio www.municipio.gov.bo, son intermitentes, es decir se paralizan por un tiempo y luego se reactivan.



Objetivos y alcances

El pilar de fortalecimiento al sistema asociativo contribuyó a los objetivos propuestos para el proyecto. Analizaremos a continuación algunos de los más importantes y sus alcances.

Ante el objetivo de crear mejores condiciones para la sostenibilidad de servicios electrónicos que beneficien a diversos actores del desarrollo local, Enlared contribuyó a generar condiciones de sostenibilidad financiera para consolidar la capacidad de prestación y venta de servicios de los socios del proyecto en sitios web, vitrina virtual y publicidad (*banners*).

Los socios elaboraron planes de negocios que identificaron sus potencialidades y limitaciones respecto a su gestión y competitividad en la oferta de servicios. Asimismo se procuró fortalecer la gestión asociativa de la FAM y ACOBOL, apoyándolas en iniciativas como el e-fam, los congresos municipales y en otras ideas relativas a la integración de la tecnología con el municipalismo.

Enlared trabajó también en pro del incremento del número de socios del proyecto hasta lograr incorporar, mediante convenio, a por lo menos dos mancomunidades y cuatro asociaciones departamentales.

Otro alcance se relaciona con el objetivo de realizar experiencias en comercio electrónico y e-gov. En ese sentido, se llevó a cabo el Proyecto Piloto Sistemas Electrónico de Compras Menores, encaminado a apoyar las nuevas iniciativas de e-government y de e-commerce en Bolivia. En esta fase se presupuestaron fondos para la compra de un software destinado al proyecto piloto de trámites electrónicos en Porongo.

Los alcances de la ampliación de las oportunidades para el ejercicio de los derechos ciudadanos y el apoyo a la gestión de los gobiernos locales y la participación popular, quedaron establecidos en los boletines de investigación del proyecto. Los boletines desarrollaron los temas *Internet y los Municipios de Bolivia* y *Proyectos y Remuneraciones Municipales*. En este contexto, se trató de definir servicios como “Municipio responde” y “Contáctenos”, estructurados con el objeto de asistir técnica y gratuitamente, mediante una red de consultores, a ciudadanos y municipalistas sobre temáticas municipalistas y de información ciudadana.

Por otra parte, y en cuanto a la difusión de la legislación pertinente, se propuso un espacio virtual para dar a conocer a los municipalistas, los anteproyectos de normas y las últimas normas efectivas sobre descentralización, así como una base de datos multitemática basada fundamentalmente en sectores como salud, educación, gestión financiera municipal, proyectos y remuneraciones.



Principales resultados de la segunda fase

Sobre las condiciones de sostenibilidad

El sistema asociativo, en la ejecución de la segunda fase de Enlared, hasta el día 20 de febrero de 2004, generó ingresos por venta de servicios en diseño de sitios web, hosting, vitrina virtual y publicidad a través de siete socios del proyecto. Entre estos tenemos a AMDEPO, AMDECH, AMDEPAZ, AMDEOR, AMT, AMDECRUZ y AMDECO. No pudieron ingresar en esta fase cinco socios: AMDEBENI, AMDEPANDO, Mancomunidad Chiquitana, Mancomunidad de Cintis y la Mancomunidad de Yungas.

En total se vendieron más de Bs. 37.072 (\$us. 4.717³). Entre las mejores recaudaciones tenemos a AMDECO, con Bs. 11.444 (\$us. 1.456) por sitios web y una publicidad; le sigue AMDECRUZ con Bs. 9.746 (\$us. 1.240) por hostings y un curso de capacitación, AMDEOR con Bs. 4.716 (\$us. 600) por sitios web y hostings y AMDEPO con Bs. 5.900 (\$us. 751) por sitios web y hostings. También recaudaron las asociaciones de AMT, AMDEPAZ y AMDECH, con un promedio de Bs. 2.000 (\$us. 254) por sitios web y hostings.

Ingresos por socio

Nota: Varios contratos que se encontraban en negociación a la fecha de la elaboración de este resumen, por ejemplo con las asociaciones de Cochabamba (5) y Oruro (5), no fueron tomados en cuenta en el presente cuadro. Cuadro al 20 de febrero de 2004.

Número de contratos por socio

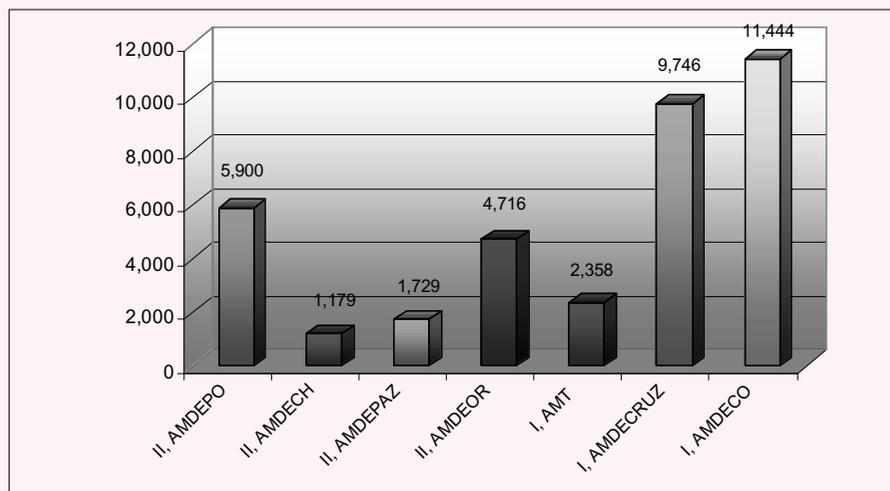
| Asociaciones | Ingresos por Contratos | Sitios | Nº de Contratos |
|--------------|------------------------|---|-----------------|
| II, AMDEPO | 5,900.00 | 10 Contratos web + 5 \$US. Mensual de Hosting http://amdepo.enlared.org.bo/felytours/cgdefault.asp http://www.enlared.org.bo/coquetours/ http://www.enlared.org.bo/khanamarca/ http://amdepo.enlared.org.bo/centrointi http://amdepo.enlared.org.bo/sanpedrodequemes http://amdepo.enlared.org.bo/licancabourjours http://amdepo.enlared.org.bo/pronasa http://amdepo.enlared.org.bo/sanagustin http://amdepo.enlared.org.bo/grantierradelosipez http://amdepo.enlared.org.bo/colchak/ | 10 |
| II, AMDECH | 1,179.00 | 1 cont.web*150 \$us. http://www.enlared.org.bo/circunscripcion4/ | 1 |
| II, AMDEPAZ | 1,729.20 | 1 contrato diseño y hosting para el GM de Coro Coro http://amdepaz.org.bo/CORO | 1 |

Sigue

³ t/c 7,86



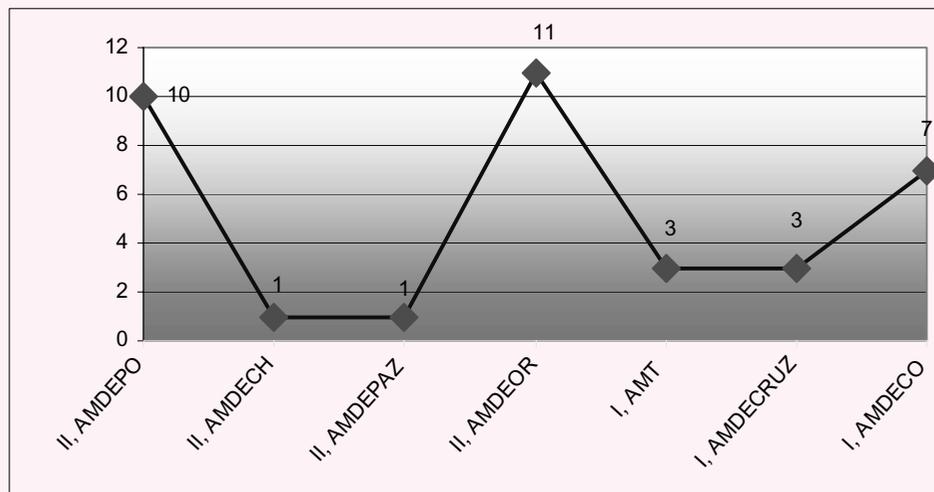
| | | | | |
|------------------|-----------|--|---|----|
| II,AMDEOR | 4,716.00 | 11 Contratos web + hosting | http://amdeor.enlared.org.bo/ayjcomputer http://amdeor.enlared.org.bo/protec http://www.enlared.org.bo/khanamarca/ http://www.enlared.org.bo/machacamarca/ http://www.curahuaradecarangas PROTEC (90), SOFOPRO (40), CRISTO REY (50) Y IASMARCOMP (50), MAC IMPRESORES (50), CAPROMECA (50), 6 Sitios web por asignar. | 11 |
| I,AMT | 2,358.00 | 3 Contratos para hosting | Cadepia, CRAMA, Carpintería metalúrgica Ramírez (por asignar sitios web) | 3 |
| I,AMDECRUZ | 9,746.40 | 1 contrato por la realización de 2 cursos en sitios web por 1000 | Cursos de capacitación con dos mancomunidades de Santa Cruz, hospedajes de sitios web GSM de la Guardia. http://amdecruz.enlared.org.bo/laguardia/default.asp y El Torno, http://amdecruz.enlared.org.bo/eltorno/default.asp | 3 |
| I,AMDECO | 11,444.16 | 7 contratos web (150-214 \$us), más un banner de publicidad 300\$us. | Bolivar, Tiquipaya, Santivañez, Vila Vila, Colcapirhua, Tarata, SCHRÉDER. | 7 |
| Bolivianos | 37,072.76 | | | 36 |
| Dólares T/c 7.86 | 4,716.64 | | | |



Ingresos por socio al 20 de febrero de 2004. En Bolivianos.



Otro indicador fue el número de contratos suscritos por los socios de Enlared. Estos suman 36 y reflejan que en las regiones más pobres del país se realizaron extraordinarios esfuerzos en la introducción y venta de sitios web.



Número de contratos por socio al 20 de febrero de 2004

Departamentos, pobreza y municipios conectados a Internet

| Departamento | Categoría de Pobreza | Porcentaje de pobres en el departamento | No. municipios conectados al Internet | Porcentaje conectividad en el departamento |
|----------------|----------------------|---|---------------------------------------|--|
| Chuquisaca | II | 70,1 | 7 | 25,0 |
| La Paz | II | 66,2 | 11 | 15,1 |
| Cochabamba | I | 55,0 | 24 | 54,5 |
| Oruro | II | 67,8 | 2 | 6,7 |
| Potosí | II | 79,7 | 6 | 18,2 |
| Tarija | I | 50,8 | 4 | 36,4 |
| Santa Cruz | I | 38,0 | 27 | 55,1 |
| Beni | II | 76,0 | 8 | 44,4 |
| Pando | II | 72,4 | 1 | 7,1 |
| Bolivia | | 58,6 | 90 | 30,0 |

Fuente: CNPV 2001, Municipalidades e Internet en Bolivia, Enlared Municipal



El esfuerzo y resultados obtenidos por asociaciones como AMDEPO y AMDEOR son muy significativos, ya que estas regiones (Potosí y Oruro) tienen un mayor porcentaje de pobres y un menor número de municipios conectados a Internet. AMDEOR, pese a encontrarse en condiciones poco favorables para la venta de servicios TI, logró constituirse en el socio de Enlared que más contratos suscribió, 11 en total, ocupando un cuarto lugar en niveles de recaudación con Bs.4.716, vendiendo servicios en un mercado muy difícil como el de Oruro (el 67,8 por ciento del departamento es pobre) y donde hay apenas 2 municipios conectados a Internet (el 6.7 por ciento).

Otro caso exitoso es el de AMDEPO, que también se desenvuelve en un mercado pobre (el 79.7 por ciento de habitantes del departamento de Potosí es pobre). Allí sólo hay 6 municipios conectados a Internet (el 18.2 por ciento), pese a lo cual se consolidaron en su favor 10 contratos y fueron recaudados más de Bs. 5.900.

Estos ejemplos deberían ser replicados en otras regiones del país con una performance tecnológica mayor o similar a los mencionados anteriormente. Con este hecho se reafirma el refrán famoso de *¡querer es poder!* Para ello son necesarios el impulso y la voluntad de la presidencia y gerencias respectivas.

Otro logro destacable del proyecto fue la consolidación del equipamiento y funcionamiento del salón multieventos “El Patio Municipal”, en la ciudad de La Paz, espacio con capacidad para 60 personas, donde se realizaron actividades que fortalecieron la descentralización municipal. Visto en un futuro próximo, puede convertirse en una fuente de recursos para la FAM.

Por otra parte, Enlared impulsó nueve planes de negocios elaborados por las siguientes asociaciones: AMDEPO, AMDECH, Mancomunidad de Cinti, Mancomunidad de Yungas, AMDEOR, AMT, AMDECO, Mancomunidad de la Chiquitania y AMDECRUZ. Los planes ayudaron a generar recursos a favor de los socios, marcando el inicio de oferta de servicios tecnológicos a nivel local. Lamentablemente, tres socios no concluyeron su plan de negocios por falta de voluntad gerencial. Estos son AMDEPAZ, AMDEBENI y AMDEPANDO, a pesar que algunos técnicos de estas entidades participaron en los cursos de capacitación referidos a planes de negocios.

En cuanto a las ruedas de negocios, se efectuaron 11 en el país: AMDEPO (Jul/03), AMDECH (Jul/03), Mancomunidad de Cintis (Agos/03), AMDEPAZ (Agos/03), Mancomunidad de Yungas (Agos/03), AMDEOR (Mayo y Dic/03), AMT (Agos/03), AMDECO (Sep/03), AMDEPAZ (Agos/03) y AMDECRUZ (Dic/03). Tres socios no realizaron ruedas de negocios por una serie de circunstancias atribuidas a su organización. Estos son AMDEBENI y AMDEPANDO y la Mancomunidad Chiquitana⁴.

⁴ Este último socio intentó realizar una rueda al finalizar el mes de febrero de 2004, cuando el proyecto ya estaba cerrando actividades en su segunda fase, por tal motivo se desestimó la solicitud.



En este mismo contexto se elaboraron materiales de capacitación sobre planes de negocios en concordancia con la realidad asociativa municipal, el Manual para el uso del software Business Plan y ejercicios de capacitación en la temática, material que fue difundido y entregado a todos los socios del proyecto.

El e-fam es un producto elaborado por el equipo TIC del proyecto para la Mancomunidad de la Chiquitania, y entre sus funciones está ordenar y sistematizar la administración de documentos así como mejorar los flujos administrativos.



Por otra parte, el pilar de fortalecimiento municipal, conjuntamente con el pilar de información y difusión, contribuyó a la ejecución de congresos municipalistas, como el de AMDECRUZ y el III Congreso de la FAM, llevados a cabo exitosamente durante la gestión 2003.

También junto con el pilar de información y difusión, Enlared consolidó la difusión de servicios tecnológicos de manera descentralizada, otorgando a los socios del proyecto la posibilidad de realizar afiches, trípticos, letreros,



publicidad radial y televisiva, por la suma de \$us. 10.225.

De la misma forma se concretaron cinco murales, uno en Caracollo, para AMDEOR, otro en Potosí, para AMDEPO, un tercero en San Ramón, para la Mancomunidad de la Chiquitania, en Montero, para AMDECRUZ, y otro en Sipe Sipe, para AMDECO por un costo individual promedio aproximado de \$us. 1.000.

Enlared suscribió convenios con las nueve Asociaciones Departamentales y tres mancomunidades municipales (las de Chiquitania, Yungas y Cinti), requisito previo para implementar los procesos de capacitación, el trabajo de los corresponsales de Enlared Municipal y otros relativos a la venta de servicios TI y las recaudaciones propias.



Gobierno electrónico (e government)

Tras la implementación de un proyecto al que se le prestó especial atención, concluyó exitosamente la prueba piloto sobre compras electrónicas menores con cuatro municipalidades (Cochabamba, El Alto, Sucre y Tarija), contando a la fecha con varias guías de capacitación sobre el sistema, con el informe final respectivo y el anteproyecto de decreto que regulará el proceso⁶.





Esta situación se tornó más favorable una vez que fue promulgado el Decreto Supremo 27328, denominado por el actual gobierno “Compro Boliviano”. La disposición contempla, en su artículo 38, la habilitación, mediante reglamento, de las compras por medios electrónicos, favoreciendo el trabajo del grupo interinstitucional del que formó parte Enlared Municipal.

El aporte fundamental de este sistema se centra en la economía de las transacciones. Por ejemplo, en el caso brasilero, ese país ahorra el 20 por ciento de sus costos de operación haciendo transacciones electrónicas. Las compras por Internet brindarán mayor agilidad, ya que se podrán realizar adquisiciones en línea con una gran cantidad de ofertantes en todo el territorio boliviano. También se ganará en transparencia en las transacciones debido a que todos los participantes, sean ofertantes o demandantes, conocerán vía Internet los resultados obtenidos.

Por otra parte, Enlared monitoreó de cerca el Plan Piloto de trámites electrónicos en Porongo. La ejecución de este componente se limitó a la adquisición del software para que opere el sistema de trámites electrónicos.

Ampliación de derechos ciudadanos

Enlared recolectó, analizó y elaboró ensayos de reflexión y debate acerca de varios temas importantes que quedaron registrados en los documentos y escritos pertinentes. Uno de estos materiales es *Las municipalidades y el Internet en Bolivia*, documento que analiza y reflexiona acerca de Internet, su uso y la conectividad en el ámbito municipal boliviano. A través del análisis de la temática se generaron sugerencias a diferentes actores a fin de mejorar las tecnologías de información con perspectivas de desarrollo local. Por su parte, *Las remuneraciones y los recursos humanos en las municipalidades de Bolivia*, bajo la fuente de los POA's municipales 2003, muestra el desempeño de los recursos humanos.

El siguiente estudio, *Proyectos y la inversión municipal*, recupera información sobre el comportamiento de la inversión municipal, también basado en los POA's municipales 2003. Esta información ha sido incluida en la sección “Munidatos” del portal.

A través de las secciones “Municipio Responde” y “Contáctenos”, Enlared atendió consultas en un plazo de 24 horas. Ambos servicios reflejaron una grata experiencia de asistencia técnica on line, demostrando que este tipo de atención representa una respuesta alternativa a la actual necesidad de asistencia técnica municipal y ciudadana.

Dentro de las innovaciones permitidas por este trabajo, el portal introdujo contenidos actualizados sobre legislación municipal y descentralización, así como lo concerniente a los 22 decretos del Plan Económico del Gobierno actual y a los anteproyectos de normas que se debatieron en esta gestión.



La base de datos multitemática formó parte de la sección Munidatos. En ella se actualizaron algunas variables claves como nombres de alcaldes, teléfonos, recursos HIPCII 2003 y 2004, Coparticipación Tributaria 2003 y 2004, proyectos y remuneraciones 2003 por Gobierno Municipal y otros datos que contribuyen a fortalecer la transparencia municipal al proporcionar información para las elecciones municipales venideras de 2004, así como para la gestión de investigadores, estudiantes y de la ciudadanía.

La herramienta de Munidatos se presentó al presidente de la FAM, Michael Bennett, y al personal de las asociaciones departamentales municipales, el 18 de febrero de 2004, en el taller de evaluación final de la segunda fase de Enlared.



Otros resultados

Algunos resultados no pueden ser englobados en ninguna categoría general, sin embargo vale la pena mencionarlos.

Se elaboró, con el equipo TIC's, una guía de políticas para el manejo del Telecentro de AMDECRUZ, y también se apoyó y dio asistencia técnica al trabajo de la FAM en el Diálogo Municipal y algunos aspectos relativos a temas municipales.

Finalmente, se estableció un nexo más estrecho en la relación con la FAM mediante informes y participación en todas las reuniones de su Directorio, a través del componente de fortalecimiento institucional y de la dirección adjunta de Enlared.



Lecciones aprendidas

Algunas experiencias del proyecto se constituyen en lecciones aprendidas que merecen un análisis especial unido al futuro de Enlared.

Salto tecnológico para el municipalismo

Enlared contribuyó, sin duda, a que el municipalismo dé un salto tecnológico importante al haber proporcionado a las asociaciones las herramientas para diseñar sitios web, vitrinas virtuales y hacer negocios. Como resultado de todo este proceso, y de los negocios que tuvieron lugar a febrero 2004, es que se tienen 36 sitios web vendidos y publicidad, habiendo reportado al sistema asociativo más de Bs. 37.000.

Por otra parte, hasta la segunda fase de Enlared, el contacto con los agentes económicos y los municipalistas era incipiente. El concepto de municipio productivo y desarrollo local no había sido más que una especie de eslogan durante varios años. Ahora la interacción de los socios de Enlared con actores productivos (MYPES⁶, asociaciones de productores y otras empresas), contribuye a hacer realidad este objetivo y se sugiere profundizarlo y ampliarlo a mayor número de actores económicos, con el reconocimiento de que éstos son los agentes que generan empleos en el país (83 por ciento de la mano de obra se encuentra en estas unidades económicas⁷).

Una tarea pendiente es contribuir a que las herramientas de creación de sitios web, cg conte y vitrina virtual, se “descentralicen” totalmente en sus operaciones, mientras que los programas fuente sean transferidos, para su mantenimiento, a técnicos informáticos de las asociaciones. Con tal objeto, se recomienda que el equipo de las asociaciones incorpore a informáticos entre sus profesionales -mejor si estos fueran de planta y no consultores- con el objeto de que este proceso sea sencillo, práctico y fundamentalmente sostenible.

También se debe determinar la futura operación de los equipos de computación que se utilizan como servidores del proyecto y ello a través de contratos con empresas especializadas que prestan servicios de hosting y mantenimiento de este tipo de herramientas en cuanto al costo, alcance de los servicios, mantenimientos, garantías, responsabilidades, derechos de autoría y otros relacionados.

El sistema Electrónico de Compras Menores resultó ser una experiencia valiosa para las municipalidades, Enlared municipal y los otros co-ejecutores del proyecto piloto⁸. Actualmente, esta iniciativa presenta muchos retos mencionados en el siguiente cuadro.

⁶ Micro y pequeña empresa

⁷ Documento diálogo nacional, UDAPE.

⁸ La Dirección General de Sistemas Administrativos y el Programa MAFP.



- El rendimiento del sistema Vesta Auction es óptimo y favorecerá tanto a la agilidad y transparencia de la gestión municipal, así como a los proveedores de bienes de las alcaldías para mejorar sus niveles de ventas.
- Se comprobó que los manuales y textos de apoyo dirigidos a la capacitación y realización de la prueba piloto, fueron sumamente útiles para la comprensión del sistema de parte de los participantes de la prueba piloto.
- Como resultado de las pruebas, el sistema Vesta Auction tiene un rendimiento óptimo en horario de bajo tráfico en Internet; sin embargo es un poco lento en la hora pico, entre hrs. 11:00 a.m. a hrs. 18:00 p.m. aproximadamente.
- El SIGMA asignó para la prueba del sistema del total de su ancho de banda aproximadamente 32 Kbps; como resultado de las pruebas se percibió que es necesario que el server donde se encuentre el sistema para su operación otorgue un mayor ancho de banda para obtener una mejor performance en la prueba. Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es que el sistema se cayó en pocas oportunidades durante las pruebas preliminares y en las pruebas oficiales de Cochabamba y de El Alto, posiblemente por aspectos relacionados a la interconexión entre los diferentes proveedores de servicio de Internet que cubren las ciudades de La Paz (ENDEL – AES), Cochabamba (COMTECO), Tarija (COSSETT) y Sucre (ENDEL).
- Mencionamos, también, que se tuvo un equipo de trabajo multidisciplinario. Este enfoque planteado en la ejecución de la prueba piloto podría ser el que prime a la hora de explotar el producto en la segunda fase, y ello para beneficio de las municipalidades y otras entidades del sector público.
- En la ejecución del proyecto piloto se observaron limitaciones respecto al equipamiento de equipos de computación y periféricos de las municipalidades, por lo que para la ejecución de la segunda fase se debe tomar en cuenta la dimensión financiera, y actualizar y/o mejorar este equipamiento para la efectiva ejecución del proyecto, resultando además necesarios otros periféricos, como impresoras y cableado de redes que contribuyan a una mejor implementación del sistema.
- Otro aspecto fundamental es la sostenibilidad del sistema respecto a la operación y mantenimiento del mismo relacionado con sus gastos operativos y de inversión de mediano/largo plazo. Se sugiere conformar, en el mediano plazo, un directorio mixto público / privado, a fin de que se gestione, a través de un Director Ejecutivo, el servicio de compras electrónicas, se financie su administración con la cobranza a los proveedores así como a las entidades públicas usuarias del sistema y se cobre comisiones sobre las transacciones realizadas en Vesta Auction. De esta manera se contribuirá a su sostenibilidad administrativa, financiera y técnica. Sin embargo, para arrancar con el proyecto en su segunda etapa, se necesita del apoyo de la cooperación internacional debido al nivel de inversiones requerido.
- También, fruto del trabajo de los diferentes equipos de las alcaldías, está el tópico sobre el manejo descentralizado de las operaciones de altas (aquellas que son registradas en el momento de su realización) a nuevos proveedores y también de bienes comunes. El proyecto, en su segunda etapa, debe tomar en cuenta que los proveedores de las municipalidades son sobre todo locales y que se requiere



reducir la mayor cantidad de burocracia, a nivel nacional, alrededor de los catálogos de proveedores y servicios; en esa perspectiva, se sugiere que el sistema permita la realimentación a través de las municipalidades hacia la entidad que realiza el mantenimiento de los catálogos de manera automática –actualmente el SIGMA y en el futuro podría ser la Unidad de Normas-, considerando que se tendrían mayores ventajas para ampliar la base de datos y los alcances de estos catálogos.

- En Bolivia, a febrero de 2003, 30 por ciento del total de municipios tenía acceso a Internet, es decir 90 municipios; y el 20 por ciento en alcaldías, lo que significa 61 alcaldías. Estos datos son importantes a la hora de evaluar y decidir el grupo de municipalidades beneficiarias de la segunda fase del proyecto, y por tal motivo esta variable tiene relevancia en la definición de los beneficiarios de la próxima etapa del proyecto, que no debe ingresar en el tema de conectividad. Se sugiere tomar contacto con todas las iniciativas relacionadas con este servicio en el nivel local con el objeto de consolidar un mayor impacto del proyecto. También se observó, en la prueba piloto de Tarija, que existen algunas limitaciones técnicas propias de los proveedores de servicios de Internet y que se repiten en otros departamentos como Oruro y Pando, donde sólo existe el servicio de Internet bajo la modalidad de conexión Dial Up.
- Se debe profundizar en la responsabilidad institucional y la potencialidad con la que cuentan actualmente los componentes del proyecto piloto, por ejemplo respecto al tema normativo y otros aspectos operativos con la Unidad de Normas y con entidades públicas donde se utiliza el sistema SIGMA. El responsable sería el programa MAFP y en el caso de las municipalidades –instituciones que no cuentan con SIGMA- se haría cargo Enlared Municipal, como el portal de los municipios bolivianos, con el patrocinio de la Federación de Asociaciones Municipales, instancias claves para el éxito de la segunda fase del proyecto en el nivel municipal.
- Se cuenta con un anteproyecto de reglamento normativo para el sistema de compras electrónicas menores, validado con las municipalidades piloto, para la ejecución de la segunda fase. Este es un importante insumo que consolidará su ejecución una vez que se concreten los respectivos financiamientos.

Para mayor detalle acerca del objetivo y los alcances de esta experiencia exitosa se sugiere revisar el informe final en el sitio www.enlared.org.bo/municompras.

Sin duda que un aspecto pertinente en lo relativo a la preparación, a la organización, así como a la ejecución y monitoreo del proyecto piloto en una futura etapa, es dejar de lado egoísmos institucionales, apuntando a conformar un equipo interinstitucional en el que participen todos los actores e instituciones necesarias a fin de tener éxito, y alcanzar el consenso necesario sobre este instrumento informático con visión respecto de su apropiación. En el caso municipal esta identificación no sólo debe venir por decreto; los actores involucrados deben comprender el alcance y real beneficio de las ventajas que se tiene al contar con una herramienta gerencial que logra mayor economía en las operaciones, mayor rapidez administrativa y transparencia, y la mejora de la relación de la municipalidad con los ciudadanos y comunidades.



Servicios para acercar al ciudadano

Munidatos y Legislación Municipal son dos servicios que acercan al ciudadano y al municipalista al portal Enlared. Estos instrumentos muestran en Internet cerca de un centenar de variables municipales, que pasan desde temas de salud, educación, población, recursos y gastos municipales, proyectos y remuneraciones, hasta los cotidianos inmediatos, como nombres de alcaldes, concejales, teléfonos y direcciones.

Ambas experiencias deben ser mejoradas permanentemente, puesto que si son utilizadas como centros de datos, pueden contribuir a generar recursos económicos a la FAM y a sus asociados, tal como ocurre con sus pares de México o Estados Unidos.

Contribuciones desde la investigación

La contribución a investigaciones relativas a la tecnología, como la Internet y las municipalidades, inversiones y remuneraciones, contribuyen a reflexionar y a mejorar políticas públicas. En este proceso, el haber elaborado la base de datos y sistematizar la información, para luego analizarla y emitir recomendaciones sobre descentralización y telecomunicaciones resulta indiscutiblemente una contribución, ya que hay muy pocos proyectos que marquen líneas estratégicas en temas que enriquecen el debate y la discusión. En ese marco, se sugiere realizar más investigaciones en temas que requieren aportes, como telecentros comunitarios y municipales, gestión de servicios públicos metropolitanos, desarrollo de cadenas productivas regionales, y otros que la red asociativa considere pertinentes.

Gobierno electrónico municipal

Hasta la fecha el órgano público responsable de las TI⁹ realizó esfuerzos en cuanto al concepto de sociedad de la información, pero esto parece ser poco práctico en el corto plazo. Sugerimos avanzar en aspectos más manejables y operacionales, priorizando, para una tercera fase del proyecto, una estrategia de Gobierno Electrónico para todo el país en los diferentes niveles del Estado, pero, especialmente, en el ámbito municipal. Esta estrategia deberá incluir trámites, servicios públicos, compras, e-capacitación, e-democracia, modelos de estandarización de sitios del gobierno y otros, mostrando cómo el país debe consolidarse en el campo de las nuevas tecnologías de la información. El proyecto debe marcar líneas estratégicas y vislumbrar aportes para una política pública referida al gobierno electrónico municipal.

⁹ ADSIB, Agencia para desarrollo de la Sociedad de la Información.



Proyecto Municompras

La experiencia Municompras, como proyecto piloto de implementación de un sistema electrónico de compras menores, significó para Enlared Municipal un importante avance en cuanto puso a los Gobiernos Municipales en el camino de quienes dan los primeros pasos hacia el gobierno electrónico en Bolivia.

Más allá de probar un sistema, definir aspectos técnicos y conceptuales de un modelo de subastas vía Internet, Municompras fue un proceso de aprendizaje y reflexión donde Enlared, USAID y FAM priorizaron en la agenda los intereses municipales haciendo que éstos marquen línea en el marco de un proceso de alcance nacional. Un proceso que recién empieza y donde faltan aún muchas –de verdad muchas- condiciones para que pueda implementarse. Y pese a todo, los Gobiernos Municipales demostraron tener la perspectiva y la capacidad requeridas para enfrentar la modernización de sus administraciones mediante sistemas innovadores.

Casi dos años de trabajo, tres cambios de gobierno con sus respectivas voluntades y visiones respecto a lo tecnológico, el esfuerzo conjunto de los sectores público, privado y de la cooperación internacional y una extensa lista de experiencias hicieron de Municompras una iniciativa sólida con resultados basados en realidades y pruebas.

Por ello, lo que a continuación se describe, deber servir como referencia para cualquier iniciativa futura de desarrollo de servicios de gobierno electrónico; en particular, a lo referido a compras electrónicas por parte de las entidades públicas. Sirva como insumo a los implementadores, a los financiadores y, sin duda, a los usuarios.

El gobierno electrónico

Dentro del gran número de definiciones que explican al gobierno electrónico se pueden identificar sus condiciones más relevantes: el uso de la tecnología, principalmente de Internet, por parte de los gobiernos para ofrecer servicios públicos de mejor calidad y más adecuados. En este contexto, cada vez son más las administraciones en todo el mundo que proyectan la visión de relacionarse con sus ciudadanos a través de herramientas tecnológicas.

Las verdades a medias

No ajenos a la tendencia de otros países, en los últimos años Bolivia ha experimentado un *boom* de iniciativas que apuntan a la implementación de herramientas propias del gobierno electrónico. Lo que pudiera parecer como



un gran avance y una visión acertada se desvanece cuando se comprueba que muchas de estas propuestas están impulsadas sobre la base de medias verdades. Sin dudar de las buenas intenciones de quienes intentan modernizar la administración estatal –ya sea desde el sector público o desde el privado- estas experiencias pocas veces llegan a buen fin.

El problema de fondo de estas iniciativas es que tratan de implementarse y/o venderse desde el discurso ético. Es decir que gracias al uso de herramientas tecnológicas tendremos gobiernos mejores, funcionarios honestos, procesos transparentes, ciudadanos participativos, etc. Una lista de bondades que ofrecidas con conceptos que nadie entiende, tecnología de avanzada y palabras en inglés, hacen que la iniciativa, cuanto menos, parezca atractiva.

Sin embargo el discurso ético se cae por si mismo cuando llega la hora de implementarlo. Para que los gobiernos prestadores de servicios electrónicos y los ciudadanos usuarios de los mismos tengan la voluntad de utilizar servicios electrónicos hay que ofrecer un discurso desde los intereses de cada una de las partes. Y quienes son responsables de llevar adelante una iniciativa de gobierno electrónico son responsables también de encontrar el punto de equilibrio que responda a los intereses de la oferta y la demanda del servicio.

Justamente esta palabra, “servicio”, es la que define otra de las grandes verdades a medias. Y es que en el marco de lo que es el gobierno electrónico lo que las administraciones deben prestar son servicios, pero no siempre se entiende así. Muchos de los gobiernos en Bolivia, en todos sus niveles, aún creen que gobierno electrónico es poner en línea a los representantes del gobierno: por supuesto, sus fotografías, seguido por sus discursos, obras y otras cosas. Contar con la información institucional de las agencias de gobierno y sus representantes en Internet, es sin duda valioso, pero de ninguna manera se puede hacer pasar como un proceso de gobierno electrónico ni presentarse como tal.

Sin definir correctamente qué entendemos por gobierno electrónico y cómo se debe poner en práctica, estaremos aún lejos de lograr que los gobernantes tengan la voluntad y la decisión de impulsar las políticas requeridas y que los ciudadanos demanden, utilicen y se integren con los servicios brindados a través de procesos electrónicos.

La subasta en línea

En la actualidad ya son varios los gobiernos que adoptan la modalidad de subastas electrónicas para sus compras. El esquema es sencillo y no difiere demasiado de lo que identificamos con cualquier subasta o remate fuera de línea: el primer protagonista es la entidad pública –compradora- que convoca y publica sus solicitudes en Internet mediante un sistema electrónico de compras. El segundo, es el proveedor de bienes o servicios que, viendo a través de Internet la demanda de los gobiernos, presenta desde cualquier punto del país su oferta por la misma. Comienza entonces la subasta y la “puja descendente”, ya que todas las ofertas están en línea y pueden ser observadas por los participantes, incluso, por cualquier ciudadano.



Sin duda, las subastas electrónicas presentan grandes ventajas en los “procesos” de abastecimiento público y eso no es un detalle considerando que es justamente en el proceso de compra en donde se identifican malos manejos por parte de los funcionarios.

Sin embargo, el problema de las subastas es que están impulsadas casi exclusivamente por el precio y, por tanto, podrían ser contradictorias con algunas políticas que impulsan las administraciones (por ejemplo, el desarrollo económico local). Esto se puede resolver, y así lo planteó el modelo Municompras, incorporando en el sistema otros valores que no necesariamente responden al precio más bajo.

La subasta electrónica fue considerada por Enlared Municipal en tanto, entre otras cosas, responde al discurso basado en los intereses de las partes, explicado antes: los gobiernos ahorran costos en sus procesos de adquisición y los proveedores tienen mayor acceso a información y oportunidades de venta.

El Proyecto Piloto Sistema Electrónico de Compras Menores

A comienzos del año 2002, un grupo de entidades se organizaron para desarrollar en Bolivia el Proyecto Piloto: Sistema Electrónico de Compras Menores. Un esfuerzo conjunto entre los sectores público, privado, municipal y la cooperación internacional.

En el sector público participaron la Unidad de Normas del Ministerio de Hacienda como responsable del Sistema de Información de Contrataciones Estatales (SICOES), que cuenta, en línea, con toda la información de los procesos de contratación que realizan las entidades estatales, y el programa MAFP, como encargado de implementar el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA) que opera como el sistema de administración financiera oficial para las entidades públicas. Mientras, representando los intereses de los municipios del país, la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM) y Enlared Municipal –portal de internet al servicio de los municipios del país- impulsaron la iniciativa a nivel local. Gracias al apoyo financiero de USAID – a través del proyecto Enlared- y de la Cooperación Canadiense, la iniciativa pudo llevarse adelante.

Con todas estas entidades, buscando el único objetivo de dar un primer paso hacia la implementación del Sistema Electrónico de Compras Menores, se estudiaron varias propuestas de sistemas ya puestos en funcionamiento. Tras este análisis se concluyó que Comprasnet-sistema de compras vigente actualmente en Brasil y que ahorra anualmente al gobierno federativo alrededor del 20 por ciento en el costo de sus adquisiciones- era el sistema que mejor respondía a los requerimientos y condiciones de Bolivia.

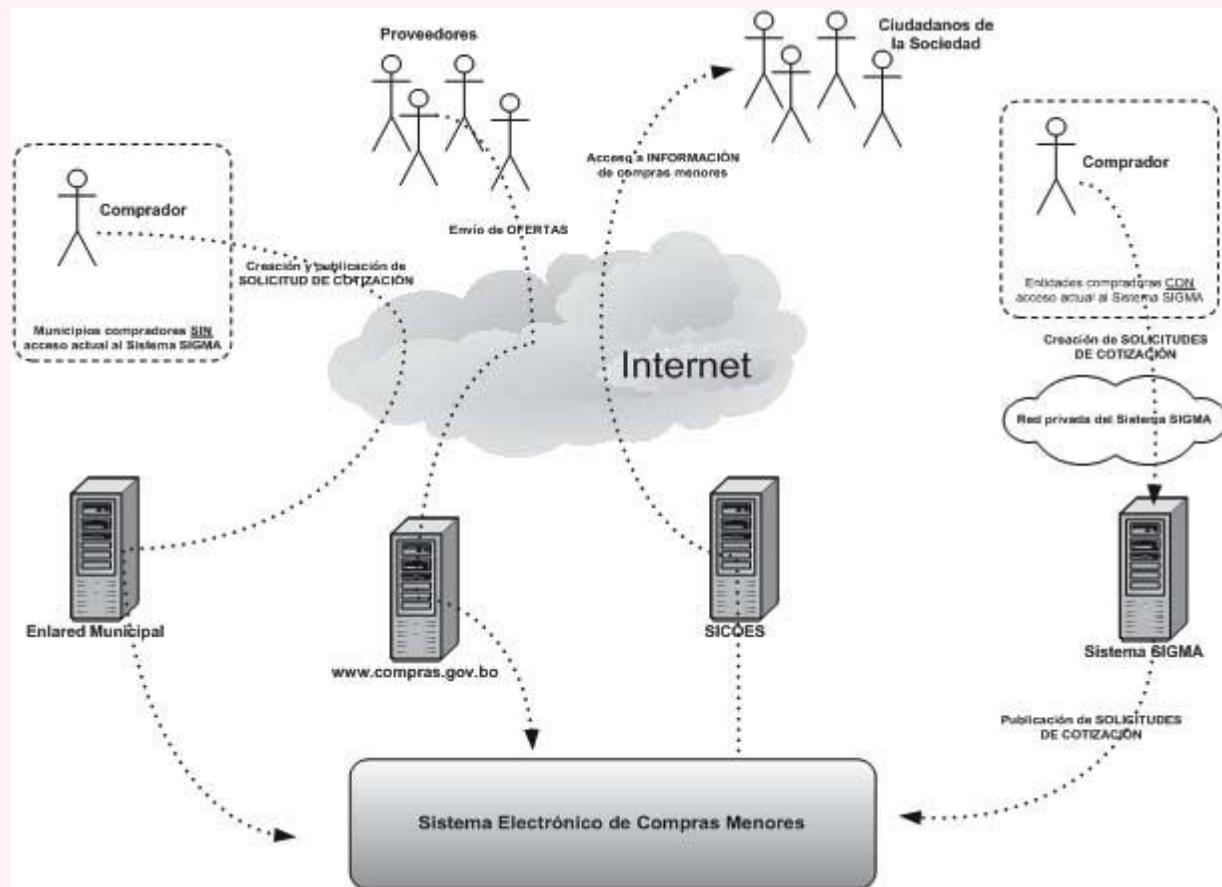
Considerando que el sistema Comprasnet fue desarrollado por el consorcio brasilero UNYSIS/Vesta Technologies, sobre la plataforma tecnológica de Microsoft -y a los efectos de incorporar la experiencia de esta empresa-, Microsoft Bolivia y Vesta Technologies también entraron a formar parte del grupo de actores del proyecto. Al efecto, el 28 de abril del año 2002 y en el marco del Acuerdo Bilateral de Cooperación Técnica entre Brasil y Bolivia, se



suscribió el Acuerdo complementario para la adaptación del Comprasnet de Brasil al SIGMA y SICOES de Bolivia. Comenzó así la implementación, en modalidad de proyecto piloto, del software de Vesta Technologies utilizado para Comprasnet (Vesta Auction) en Bolivia y su adaptación a la realidad del país, incluyendo aspectos funcionales como la traducción de todo el sistema del portugués al castellano.

Una de las primeras acciones tomadas por el equipo de trabajo fue de definir el modelo conceptual del proyecto, identificando, en primer lugar, dos escenarios de uso: por un lado las entidades que utilizan el SIGMA, y por otro, los que aún no disponen de ese sistema (en ese momento, gran parte de los gobiernos municipales). Justamente, fue en este último grupo, donde intervino de forma más directa Enlared Municipal, FAM y USAID, liderando el proceso de compras electrónicas desde lo local. Fue la experiencia llamada Municompras.

El modelo conceptual del proyecto piloto de compras electrónicas se definió de forma que grafica el siguiente esquema:



* www.compras.gov.bo fue un nombre referencial que se utilizó para identificar al sistema de compras en Bolivia.



Una vez establecido el modelo del proyecto se identificaron también las limitaciones de alcance a las que el mismo estaría sujeto. Por ejemplo, se definió que sólo se considerarían compras menores (las compras con licitación requerirían de un sistema más complejo). Tampoco el proyecto contempló implementar servicios de integración con sistemas adicionales al SIGMA (eventualmente utilizados por entidades que no usan el SIGMA).

En este escenario, se definieron las acciones, condiciones y responsabilidades asumidas por los participantes del proyecto. El siguiente cuadro las resume:

| | |
|---|--|
| A | Manejo de 2 escenarios: entidades con SIGMA y entidades sin SIGMA |
| B | Reutilización del Registro de Beneficiarios y del Catálogo de Bienes y Servicios del SIGMA |
| C | Desarrollo de servicios de integración SIGMA –Vesta Auction |
| D | Implementación de funcionalidad incluida en Vesta Auction (Compras Menores) |
| E | Traducción de interfaces del portugués al español |
| F | Instalación de Vesta Auction en la infraestructura de SIGMA |
| EJECUCIÓN DE PRUEBAS PILOTO EN ENTIDADES DEL GOBIERNO Y GOBIERNOS MUNICIPALES | |
| A | Casos de uso para pruebas correspondientes a comprador, proveedor, ciudadano sobre casos simulados |
| B | Realización de actividades de difusión y capacitación para usuarios de entidades |
| • Desarrollo de una propuesta o borrador del marco normativo | |
| • Participación de empresas privadas | |
| • Evaluación de objetivos principales de negocio y de diseño para el sistema | |
| • Definición de estrategia a seguir para implementación y puesta en producción del sistema electrónico de compras | |

La experiencia Municompras

En el marco y condiciones del proyecto piloto Sistema Electrónico de Compras Menores, Enlared Municipal (www.enlared.org.bo), USAID y FAM impulsaron la iniciativa a nivel local (en municipios donde hasta ese momento no se había implementado el sistema SIGMA), con la colaboración de los gobiernos municipales de Cochabamba, El Alto, Sucre y Tarija. Esta experiencia piloto se llamó MUNICOMPRAS.



El modelo MUNICOMPRAS

Bajo la misma perspectiva del Proyecto Piloto Sistema Electrónico de Compras Menores; Municompras se ideó para implementarse sólo a nivel de gobiernos locales (sin SIGMA).

Los gobiernos que participaron de la experiencia piloto fueron Cochabamba, Sucre, Tarija y El Alto, seleccionados en base al volumen de compras que realizan. Valga la oportunidad para agradecer el esfuerzo de sus funcionarios responsables de adquisiciones y otras autoridades que tuvieron una visión clara del proyecto y dieron su valioso aporte a los resultados de Municompras.

En ese contexto, la visión que se definió para el proyecto fue la siguiente:

Evaluar las condiciones bajo las cuales un sistema de subastas y compras por Internet para los gobiernos locales de Bolivia puede ser puesto en aplicación, tanto desde el punto de vista tecnológico (infraestructura, capacitación, etc.) como normativo. Se pretende adquirir experiencia e identificar obstáculos para dimensionar el esfuerzo de la puesta en producción de un sistema completo.

Enlared Municipal, con el apoyo de USAID y FAM, integraron el equipo desde el comienzo del trabajo, por lo que estas instituciones guiaron el proceso en lo referido a lo local: a las compras electrónicas a nivel de gobierno municipal como un primer paso hacia la modernización de las administraciones.

El proyecto se planteó siempre como una prueba simulación de lo que “podría ser” un proceso de subastas, ya que según la normativa vigente era imposible pensar en realizar una compra real. Se puede decir, por tanto, que fue un proceso de evaluación y aprendizaje para crear el marco adecuado y establecer los riesgos y los desafíos que pudieran permitir en el futuro la implementación del sistema en el mayor número posible de municipios de Bolivia.

Tras el análisis y la evaluación del sistema y el cumplimiento de todos los requerimientos generales señalados por el mismo proyecto general del sistema electrónico de compras menores, quienes lideraron Municompras seleccionaron a los gobiernos municipales que participarían de la experiencia, en base al volumen de compras que estos realizan. Una vez elegidos, se reunieron los alcaldes y los responsables de adquisiciones con el equipo del proyecto piloto para explicar los objetivos y alcances del mismo y obtener los insumos necesarios para identificar los intereses municipales.

Los gobiernos municipales invitados a participar de la experiencia aceptaron el reto basándose en que Municompras podrá traer importantes beneficios a sus gestiones: ahorro en sus compras (al obtener mayor cantidad de ofertas y establecerse una “puja” entre ellas) y en el tiempo del proceso de compra. También se destacaron como



beneficios que el sistema daría mayor transparencia en cuanto las ofertas se realizan en línea y el sistema adjudica automáticamente a la oferta ganadora.

La solución se implementó en las instalaciones del Proyecto MAFP (La Paz) proveyéndose el acceso desde Enlared Municipal, según el modelo conceptual graficado anteriormente.

Una vez finalizados todos los procesos conceptuales y técnicos se experimentó “en terreno” las posibilidades y dificultades que tenía Municompras. Para ello, se organizaron pruebas de simulación en cada uno de los cuatro gobiernos municipales donde participaron los funcionarios responsables de compras y otros que trabajaban con temas relacionados, los proveedores locales de bienes y servicios y el equipo encargado del proyecto piloto que capacitó a los asistentes y dirigió las pruebas de simulación con las mismas características y condiciones de una prueba real.

Tras esa experiencia, pudieron ya identificarse los obstáculos que habrá que superar. Con los resultados ya en la mano, posteriormente, se comenzaron a sugerir las líneas de acción y recomendaciones a futuro.

Los resultados

La primera gran conclusión a la que se llegó –y que sin duda justificó todo el trabajo realizado en casi dos años- fue que los Gobiernos Municipales de Bolivia tienen la capacidad de implementar un sistema electrónico de compras menores. Se arribó a esta conclusión después de realizar las pruebas de simulación en los cuatro gobiernos municipales que participaron del proyecto piloto.

Tras una breve capacitación a los funcionarios encargados de compras y entrega de los manuales de funcionamiento del sistema, se comprobó que la utilización del mismo no presentó mayores obstáculos.

Esto por una parte. Sin embargo, por otra, este resultado no garantiza de ninguna manera que los Gobiernos Municipales vayan a tener la voluntad y disposición de implementar un sistema de estas características: se comprobó también durante este trabajo, cuando el Gobierno Municipal de Santa Cruz fue invitado a participar de la experiencia y no aceptó conformar el grupo de gobiernos seleccionados. A nivel mundial, gran parte de los gobiernos que utilizan sistemas electrónicos de compras, lo hacen bajo parámetros de obligatoriedad.

Si las voluntades y decisiones políticas son un factor determinante para el éxito de Municompras en los gobiernos, también lo es la infraestructura que éstos disponen. Durante las pruebas se constató que las municipalidades participantes, pese a ser capitales de departamento, no siempre cuentan ni con los equipos requeridos ni con la conexión a Internet necesaria. Por tanto, cualquier iniciativa que intente replicar un modelo de compras electrónicas tendrá que contemplar en su presupuesto esta situación.



En cuanto a los proveedores de los bienes y servicios demandados por los gobiernos, durante las pruebas se comprobó, en primer lugar, que requieren de mayor capacitación que los funcionarios. Capacitación que parte desde el uso de Internet y sus servicios. Sólo por poner un ejemplo, más del 50 por ciento de los proveedores que asistió a las pruebas no contaba con correo electrónico ni conocía su uso, requisito básico para participar de una subasta en línea. En esto, Municompras dejó como referencia varios documentos de consulta, guías de capacitación en el sistema y un extenso informe de conclusiones que atiende detalladamente toda la experiencia del proyecto piloto; esta información puede ser consultada en el sitio www.enlared.org.bo/municompras

Un resultado fundamental para la puesta en marcha de Municompras o de cualquier Sistema de Compras Electrónica, fue la elaboración de un marco normativo requerido para los procesos de adquisiciones por medios electrónicos que concluyó en un Anteproyecto de Reglamento para Sistemas de Compras Electrónicas. El desarrollo del mismo estuvo liderado por la Unidad de Normas del Ministerio de Hacienda. Durante el período de desarrollo de Municompras tampoco se contaba con normativa respecto a la firma electrónica y a la certificación electrónica.

Cabe aclarar que sin un marco normativo en vigencia no puede pensarse en la implementación de un sistema de estas características.

Los desafíos

Bolivia requiere superar aún muchas barreras para la implementación de servicios en línea desde la administración pública hacia el ciudadano. Algunas, deben ser tomadas en cuenta con mayor urgencia debido al grado de complejidad que presentan.

El acceso a Internet

El sistema Municompras sin duda puede ofrecer grandes beneficios a las gestiones y a los ciudadanos pero también podrá traducirse en un fracaso de no enmarcarse en el contexto de la realidad boliviana, sobre todo en lo referido a la igualdad de oportunidades.

Por ejemplo, en el borrador de normativa propuesto por el proyecto piloto se especifica que sólo se recibirán las ofertas de los proveedores por la vía del propio sistema, no aceptándose la recepción de ofertas mediante otros mecanismos, como el papel. Aunque el desarrollo en comunicaciones ha experimentado un gran avance en los últimos años aún no es suficiente como para pensar que Sistemas de Compras Electrónicas no generarán desigualdades entre los proveedores que quieran acceder a las ofertas públicas.

¿Qué pasa, entonces, con aquellos proveedores que no tengan acceso a Internet y que en nuestro país no son pocos? ¿Cómo resolver que el sistema no beneficie exclusivamente a los proveedores de las áreas urbanas? Estas preguntas y otras referidas al tema, no se respondieron durante el tiempo de ejecución de Municompras, pero no se podrán obviar si se decide poner en práctica un Sistema de Compras Electrónicas.



Lo que sí se consideró como adecuado por el equipo de trabajo de Municompras fue que el proceso de implementación del sistema debe hacerse mediante una estrategia de explotación incremental y de forma paulatina con el fin de dar a los proveedores más tiempo para la adaptación a la infraestructura requerida. Ésto podrá llevarse a cabo, por ejemplo, tomando en cuenta el factor geográfico donde se incorporen al sistema entidades y proveedores de regiones que ya cuentan con los servicios de comunicación requeridos.

Los catálogos

Un Sistema Electrónico de Compras no se puede entender ni implementar sin la existencia de dos catálogos fundamentales –en forma electrónica- que almacenen la información del proceso: el Registro de Proveedores y el Catálogo de Bienes y Servicios.

Durante la fase del proyecto piloto, el sistema reutilizó el Catálogo de Beneficiarios y el Catálogo de Bienes y Servicios del SIGMA; sin embargo, cualquier perspectiva a futuro tendrá que comprender la creación de los catálogos de registro.

El Registro de Proveedores se entiende como un registro único o base de datos donde se encuentran inscritas todas las personas que deseen participar en procesos de compras y contrataciones menores por medios electrónicos. Si bien la inscripción de los proveedores en un registro puede ser requerida por diversas razones para los procesos “tradicionales” (no electrónicos) de compra, la misma cumple un papel fundamental en procesos de compra electrónicos.

En el Registro de Proveedores se debe, en primer lugar, realizar una identificación del proveedor de bienes o servicios ya que en los procesos de compra por vía electrónica no se requiere un contacto directo entre los compradores y los vendedores y que el proceso de interacción se realiza mediante el sistema. En segundo lugar, y en función a la autenticación de los proveedores frente al sistema, el Registro de Proveedores proporciona la información necesaria para que el sistema pueda identificar de forma automática, a través de mecanismos de usuario y contraseña, certificados digitales de identidad, etc., a los usuarios representantes del proveedor cuando estos pretendan enviar sus ofertas. Pero además, este Registro registra las ramas comerciales de provisión de cada proveedor y su dirección de correo electrónico. Por último, esta importante base de datos permite la implementación de “sanciones” para aquellos proveedores que incumplan los mecanismos estipulados en los procesos de compra, por ejemplo, la suspensión que impida al proveedor su futura participación en nuevas subastas.

Mientras, en el Catálogo de Bienes y Servicios, y tal como su nombre lo indica, se registran todos los bienes y servicios que se contemplen como sujetos a ser adquiridos eventualmente por parte de los gobiernos mediante procesos de compra por medios electrónicos. Este catálogo define –concreta y detalladamente- un bien o un servicio a través de sus propiedades específicas. Un buen Catálogo de Bienes y Servicios facilita la búsqueda y



el acceso a los ítems definidos en él y debe ofrecer criterios uniformes de identificación (codificación) y una clasificación o agrupación de los mismos de acuerdo a criterios predefinidos.

Sin duda existen otros aspectos prioritarios pero ya se está trabajando en ellos (es el caso de la normativa) o su resolución no es tan compleja como los dos puntos que aquí hemos expuesto.

Hasta aquí, el resumen de lo que significó para Enlared Municipal formar parte de un proyecto con una amplia perspectiva de futuro. En el sitio web de Municompras puede consultarse todos los detalles e información sobre el proyecto, tanto en su parte conceptual como técnica.



Lecciones aprendidas

El documento presentado a continuación, resume y presenta las **lecciones aprendidas** de un proceso arduo de evolución y ampliación del portal Enlared Municipal. Este aprendizaje está fundamentado en un conocimiento construido a lo largo de más de tres años de actividad continua.

Esperamos que este documento sea útil a los actores del Sistema Asociativo Municipal en Bolivia, y las iniciativas que, en otros países y contextos, busquen crear oportunidades para la construcción de nuevas bases de conocimiento horizontal que apoye y potencie mejor la gestión de una gran diversidad de actores del desarrollo local.

Es este conocimiento único el que será de especial valor para la tarea de definir líneas de acción e inversión futuras, acordes con una realidad cambiante y las importantes limitaciones que en estas tareas prevalecen en torno los recursos técnicos, financieros y humanos.

Los referentes para la discusión del portal Enlared Municipal

La estructura, funciones y contenidos de Enlared Municipal se adscriben a tres perfiles universales para el diseño de portales en Internet: portales de información para la gestión; portales para el comercio digital y portales de gobierno o aquellos que impulsan la participación ciudadana y el ejercicio democrático. Aún cuando Enlared no ha sido estructurada de manera estricta en ninguno de estos tres modelos, son estos los que ilustran la gran mayoría de sus contenidos.

Información para la gestión

Estos son portales diseñados para mejorar el acceso, procesado e intercambio de información estructurada y no estructurada. Estos portales operan de manera transversal en el contexto de: a) una gestión, entendida como productividad organizada o como un negocio en marcha; incorpora roles, procesos, flujos de trabajo, colaboración, manejo de contenidos, búsqueda focalizada (*data mining*) y almacenamiento a granel (*data warehousing*) de datos, todo ello en el contexto operativo de aplicaciones e inteligencia de base empresarial. Tipologías ilustrativas son:

- **Portales de Inteligencia Empresarial (Business Intelligence).** Facilitan al usuario tanto el acceso como la producción de insumos para la toma de decisiones sobre la base de aplicaciones de bases de datos que son relevantes a una escala de productividad mayor (un nivel macro de gestión).
- **Portales de foco empresarial específico (Intranet).** Apoyan funciones o procesos específicos y aplicaciones digitales dentro de un ámbito empresarial definido y normalmente restringido por un acceso autorizado. Su aparición se origina en la necesidad de dar a funcionarios y



colaboradores acceso a recursos de información, herramientas digitales y espacios de trabajo de alto rendimiento que son utilizados para la producción especializada.

- **Portales horizontales, verticales o mixtos.** Son de naturaleza genérica y transversal a los quehaceres institucionales para cubrir cinco áreas funcionales básicas, no importando el grado de especialización o peso relativo de éstas en el conjunto de los recursos productivos de una organización. Las cinco áreas son: colaboración (espacios para el trabajo en equipo), destrezas técnicas (interconexión útil entre personas con base en sus habilidades), manejo del conocimiento (vinculación preactiva y en tiempo real de contenidos y personas que son esenciales y relevantes a las áreas abordadas por el usuario), administración de contenidos (crear vínculos inteligentes entre personas y contenidos, sin que medie una condición lineal estricta y abarcando temporalidades distintas y concurrentes) manejo de formatos y plantillas (formatos de ordenamiento de información que responden a contextos específicos y a la vez sirven como elementos modulares para la construcción de nuevas bases de conocimiento).
- **Portales con roles específicos.** Estos portales han sufrido una evolución constante en años recientes al apoyar tres modelos de negocios que incluyen: Empresa-a-Empleados (B2E); Empresa-a-Clientes (B2C); y Empresa-a-Empresa (B2B). En B2E apoyan el acceso y la disponibilidad de información personalizada y funciones automatizadas para usuarios autorizados de una fuerza laboral bajo una o múltiples estructuras corporativas. En B2C apoyan vínculos y relaciones entre una o más empresas y sus clientes; apoyan también funciones tales como pedidos, cobros, servicio y asistencia técnica al cliente y flujos especializados de intercambio y colaboración comercial; estos portales también posibilitan funciones automatizadas y de auto-servicio dirigidas a cliente de varios niveles. En B2B apoyan flujos de información, actividades y procesos comerciales que vinculan a las empresas con sus proveedores y socios en relación con la gerencia y control de la cadena de suministro.

Comercio electrónico (extranet)

Son tipologías de referencia:

- Ejemplos de este tipo de portales son: modelos Empresa-a-Clientes (B2C) que extienden su techo corporativo a sus clientes para que estos, a su vez, creen ambientes electrónicos propios para hacer y controlar pedidos, generen y den seguimiento a la facturación correspondiente y otros servicios automatizados. Modelos Empresa-a-Empresa (B2B) que extienden funciones corporativas con el fin de ampliar y transformar los procesos propios de la cadena de distribución de bienes y servicios.



- **Portales para mercados electrónicos.** Ofrecen servicios relacionados con el comercio electrónico, dirigidos primordialmente a una comunidad de práctica cuyo quehacer se centra en las ventas y compras electrónicas, así como la creación y ampliación de nuevos mercados en Internet. Estos portales conectan compradores con vendedores por medios electrónicos (principalmente Internet), proveyendo además noticias e información actualizada relacionada con las industrias que sirven, y de forma especializada, los productos y servicios que les son propios. Del lado de la demanda, es posible encontrar de manera expedita información sobre fuentes y proveedores, especificaciones, rendimiento y desempeño comparado, soporte técnico y garantías para cada producto. Del lado de la oferta, los proveedores pueden ampliar y fortalecer sus respectivas carteras de clientes mostrando sus productos y servicios de manera transversal a múltiples mercados, pudiendo escoger compradores en varios niveles, crear categorías de venta (por volumen, especialización, origen de manufactura o condición arancelaria, calidad o grado, diferencial de costo unitario, etc.). Asimismo, estas plataformas pueden facilitar intercambios de inventarios, trueque en especie o subastas.
- **Portales de Servicios de Aplicaciones Digitales (ASP).** Son fundamentalmente portales Empresa-a-Empresa (B2B) que permiten a clientes corporativos acceder tanto a productos como a servicios sobre la base de menús de aplicaciones especializadas que usualmente se incorporan de manera transparente y “amistosa” (léase, de fácil uso, sin causar conflictos con otras aplicaciones propietarias y con una apariencia acorde en pantalla) al resto de las operaciones corporativas en Internet. Estos portales respaldan las operaciones proveedores ASP (Application Service Providers) cuyas aplicaciones digitales y servicios conexos (usualmente amparados por una programación patentada que opera de forma eficaz sobre el Protocolo Internet) son ofrecidos desde una sede de distribución central o bien sobre un esquema descentralizado de servidores múltiples. Los proveedores ASP son una alternativa para que las empresas atiendan necesidades cambiantes de aplicaciones tecnológicas mediante contrataciones externas que no comprometen el tamaño o naturaleza del esquema operativo interno.

Portales de gobierno

Los portales de gobierno constituyen una nueva capacidad de respuesta del sector público basada en la aplicación de nuevas tecnologías en relación con su interacción con el ciudadano. Los recursos usualmente contenidos en estos portales son conducentes a dos líneas principales de interacción con el ciudadano usuario: 1) la interacción mediante el acceso remoto a las instituciones del gobierno central; 2) adicionalmente han sido creadas iniciativas que asocian y coordinan información útil en dos vías: gobierno-ciudadano. Estas plataformas a menudo involucran a instituciones de gobierno en varios niveles (central, regional y local), incluyendo despachos y dependencias centrales, instituciones gubernamentales autónomas, agencias de gestión del sector público, entidades sectoriales e intermediarios autorizados, normalmente asociados con servicios especializados y el recaudo fiscal.



De esta forma, encontramos en Internet portales cubriendo diferentes líneas de operación e interacción con el usuario. Algunos de ellos involucran los recursos de Internet en los planes de las instituciones gubernamentales para el desarrollo de información y servicios en línea. Hay en estos recursos una intención central de proveer información útil y actualizada sobre el trámite y la prestación de servicios en ámbitos como la salud, el recaudo fiscal, infraestructura, seguridad, trabajo. En la mayoría de estas plataformas está presente la intención de actualizar, ampliar y enriquecer la información que fundamenta la toma de decisiones en el sector público (Ejemplo: Australia, <http://www.agimo.gov.au/about>). Otras abren a nuevas formas de participación, consulta y disseminación de información en relación con la creación, ampliación y modificación del marco legal regulatorio. Estos espacios se adscriben a la misión gubernamental de protección de los derechos del ciudadano y a la regulación de los distintos planos, alcance y roles propios de los múltiples actores involucrados en la gestión pública (Ejemplo: Suiza, <http://www.parlament.ch/poly/Framesets/E/Frame-E.htm>). Finalmente, están los portales que enlazan el desarrollo industrial y comercial con las iniciativas del gobierno en línea. La información contenida por estos recursos identifica y apoya roles productivos en el marco de la normativa vigente. La información provista busca aclarar las “reglas de juego” al lidiar con el Estado como árbitro, intermediario o socio (Ejemplo: Chile, <http://www.gobiernodechile.cl>).

¿Cuál es la directriz fundamental para el diseño del portal Enlared Municipal?

Para que las TIC's contribuyan al desarrollo humano es necesario que se inserten en prácticas ya existentes, sea de personas, grupos u organizaciones. Partiendo de estas prácticas concretas, resulta posible convertir a las TIC's en herramientas que potencien el trabajo en el mundo real y concreto.

¿Internet para qué? - Gómez & Martínez 2001

La productividad fue una directriz fundamental en el diseño del portal Enlared Municipal. La definición de sus requerimientos estuvieron no sólo en función de los múltiples espacios de trabajo y diversas temáticas que cubrió Enlared sino también en relación con la posibilidad de que los usuarios del portal puedan producir nuevos insumos de manera conjunta o separada y en tiempos concurrentes o distintos (sincrónicos o asincrónicos).

| | |
|---|--|
| MAYOR PRODUCTIVIDAD SE TRADUCE EN: | 1) acceso transversal mejorado y ampliado; 2) mayor eficacia en el procesado ; 3) intercambio más efectivo de información estructurada y no-estructurada en cada uno de los distintos espacios del portal. |
|---|--|



¿Cuáles son sus características principales?

...de la interacción del usuario con el portal:

- Los índices temáticos, categorías y secciones en pantalla facilitan tanto la búsqueda como la interrelación de insumos.
- El usuario puede crear categorías y vínculos de referencia propios de manera transversal a índices temáticos y secciones universales.
- El usuario logra personalizar muchas de las tareas que aborda en pantalla.

...de los productos y servicios:

- Nuevas bases de conocimiento especializado como fuentes primarias de la oferta de nuevos productos y servicios.
- Nuevos y distintos formatos de entrega de asistencia técnica y capacitación a proyectos planteados por diversos actores del desarrollo en Bolivia.
- Nuevas comunidades de usuarios son creadas y administradas sobre la base de nuevas demandas.

...de los usuarios:

- Usuarios presentes que ahora asumen un rol designado en las operaciones del portal y progresivamente incorporan los productos y servicios a su quehacer diario (Nota: AMDECO)
- Usuarios que ya conocen a ENLARED MUNICIPAL como un referente útil y valioso y ahora amplían su interacción en el nuevo contexto del portal.
- Nuevos usuarios que cada vez más visitan e interactúan dentro del portal, representando ampliaciones efectivas a la cobertura actual de la página Web de ENLARED MUNICIPAL.



¿Cuáles son las diferencias entre el proyecto original y el portal que finalmente se posiciona en la gestión municipal de Bolivia?

| | PROYECTO | PORTAL ENLARED |
|--------------|--|---|
| Denominación | <i>“Aplicaciones en Tecnologías de Información y Comunicación en apoyo del desarrollo municipal y local en Bolivia”</i> | •Enlared Municipal: El portal comunitario municipal boliviano. |
| Logro clave | Establecer una mayor conectividad (entendida como un enlazado estratégico para la comunicación) y un espacio para el intercambio sustantivo (de información y recursos oportunos y apropiados) entre diversos actores al nivel municipal, departamental y nacional. | •Portal Comunitario que ofrece acceso inmediato y fácil para la población meta de usuarios. •Concentra de manera óptima la información, servicios, foros, oportunidades y contactos de socios y otros actores clave. |
| Naturaleza | Un proyecto de desarrollo sujeto a los términos de referencia asociados con objetivos estratégicos de un donante externo. | •Instrumentación de los objetivos originales, ahora traducidos a factores de oferta y demanda real. •Intermediarios locales debidamente identificados y caracterizados como usuarios de la plataforma de servicios, en ámbitos específicos de gestión. |
| Componentes | Un equipo técnico central; Planes y estrategias de intervención; Capacidad instalada, suministro y servicios para las operaciones; Interacción, vínculo con actores, reacción y respuesta; Promoción en distintas líneas de acción (capacitación, fortalecimiento, difusión y otras) | •Plataforma integrada de servicios electrónicos; Servicios de información vinculados con agentes y beneficiarios, canales de comunicación abiertos y operando de manera contextualizada. •Instrumentación concreta y especializada a tareas diversas de gestión local. |
| Ámbito | Objetivos globales asociados al desarrollo y el fortalecimiento de la democracia. | •Internet y nuevas tecnologías aplicadas de manera concreta y efectiva en función de una nueva oferta de servicios al ciudadano. |



¿Cuál es la diferencia entre un sitio web común y el portal electrónico que caracteriza a Enlared.org.bo?

| | PLATAFORMA DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS (PORTAL) | SITIO WEB |
|---------------------|---|---|
| DENOMINACIÓN | Una plataforma tecnológica cuenta con un conjunto de productos digitales en producción. Un producto digital es una solución tecnológica que comprende un conjunto de contenidos y programas informáticos, para responder a necesidades específicas. | Una página web de información, con vínculos temáticos a otras páginas web. |
| Logro clave | Generar procesos de interacción que incluyen la construcción bases de conocimiento que definen actores y procesos. Los servicios resultantes son productos digitales relacionados con distintas facetas de la gestión y contenidos con una clara base contextual. | Información con hipertexto e hipermedia que incluye servicios simples correos, foros o encuestas. |
| Desarrollo | El esquema sigue el siguiente proceso: Información y datos de la realidad → aplicación informática e información y know-how → paquete digital y conocimiento (experiencia + información) → producto digital contextualizado. | Construcción de plantillas y elementos de pantalla que guían la programación. |

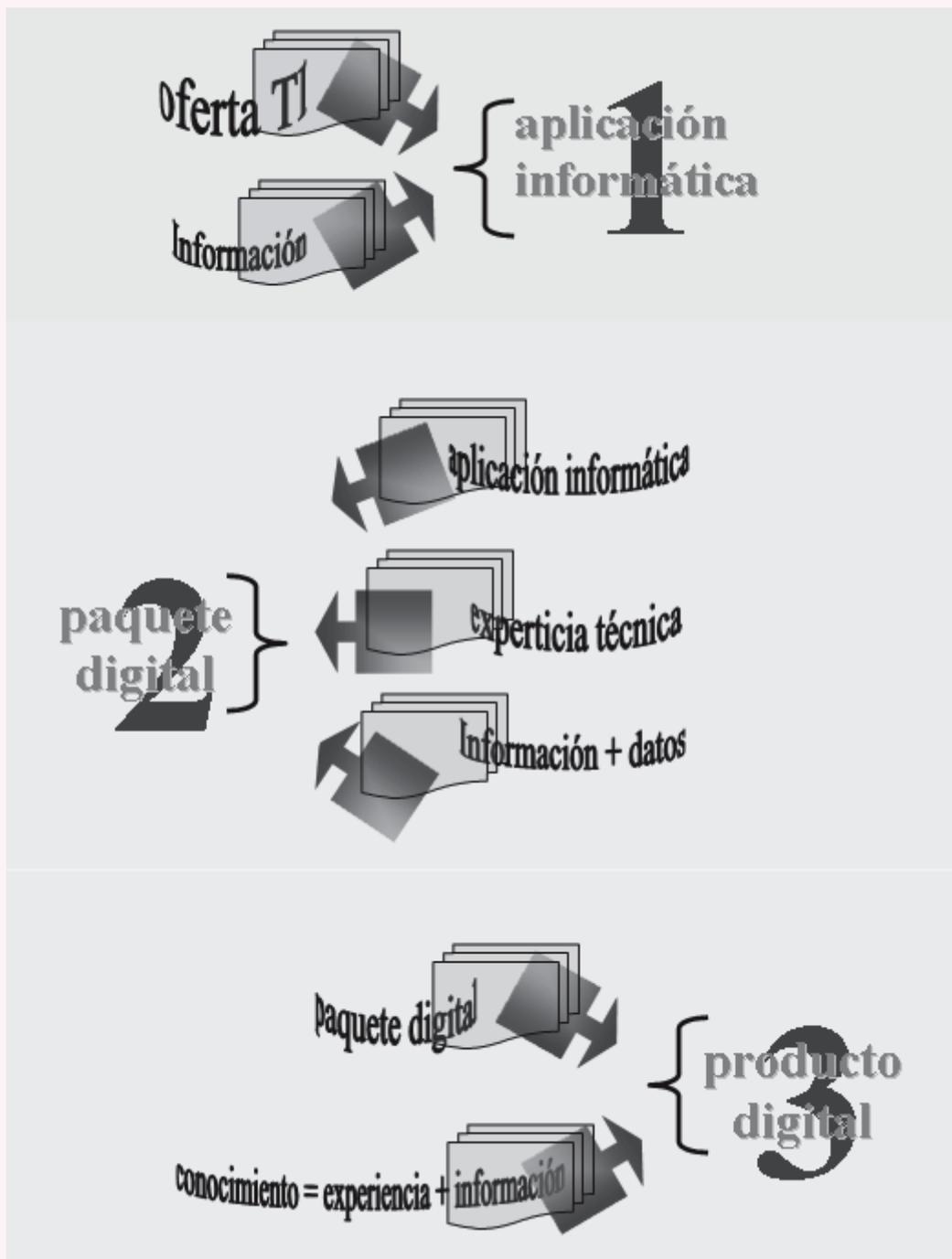


¿Cuáles son algunas premisas fundamentales de la aplicación de TI al desarrollo que se ven reflejadas en la construcción del portal?

| | |
|--|--|
| <p>Información no es equivalente a conocimiento...</p> | <p>No es lo mismo hablar de información que de conocimiento. Para que podamos hablar de conocimiento debemos tener en cuenta la comprensión, la capacidad de aprovechamiento y de aplicación. De ahí la importancia de la articulación de redes y de asociaciones cognoscitivas que surjan del sentido y no de la concatenación lineal de datos o informaciones aisladas, o de la inundación de contenidos que por su magnitud somos incapaces de asimilar o articular (Fonseca 2000).</p> |
| <p>La mera disponibilidad de nuevas tecnologías no garantiza su aprovechamiento...</p> | <p>La navegación en Internet y en los sistemas de redes internas (intranets), sin duda ofrece extraordinarias oportunidades cognoscitivas. No obstante, su mera disponibilidad no garantiza un adecuado aprovechamiento... requiere de una propuesta que potencie ese recurso, en el contexto de nuevos ambientes y estrategias de aprendizaje. Necesitamos conocimiento y comprensión del fenómeno multimedial e hipertextual, estrategias para navegar, buscar y sintetizar, criterios para escoger. Y esto requiere de procesos de formación, es decir, de una mediación humana amigable, crítica y oportuna. Esta mediación, por otra parte, requiere formación y capacitación (Fonseca 2000).</p> |
| <p>Tres máximas en la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TI)</p> | <p>Acceso equitativo: significa la disponibilidad de conectividad a precio razonable, y la capacitación básica en el manejo de las herramientas.</p> <p>Uso con-sentido: es el uso efectivo de los recursos de las TI y su combinación con otras formas de comunicación apropiadas.</p> <p>Apropiación social: la resolución de problemas concretos para la transformación de la realidad con la ayuda de las TIC. (Gómez y Martínez 2001).</p> |



¿Cuáles fueron las tres etapas de ajuste de la Plataforma Tecnológica consideradas por el portal ?





¿Cuáles son las áreas de concentración del portal?

Áreas de concentración del portal

“Países que han experimentado un crecimiento económico acelerado son típicamente aquellos que han adoptado y adaptado con éxito una tecnología desarrollada fuera de sus fronteras, un proceso conocido como **difusión tecnológica**. En etapas más avanzadas de desarrollo económico, sin embargo, se torna cada vez más importante que un país logre **innovación propia** con nuevas tecnologías, a fin de mantener un crecimiento económico acelerado.”

Global Competitiveness Report 2002-2003
World Economic Forum

El portal concentra su contribución en cuatro áreas esenciales relacionadas con la productividad de las distintas poblaciones de usuarios donde Enlared busca impactar.

| Funcionalidad horizontal | Inteligencia empresarial | Roles productivos | Especialización institucional |
|---|--|---|---|
| Colaboración ...el portal ofrece espacios de trabajo conjunto. | Las acciones son impulsadas por la oportunidad en vez de la necesidad. | ENLARED MUNICIPAL amplía la capacidad e instrumentación comercial de los usuarios del portal (B2C). | Facilita procesos de solicitud y servicio/apoyo técnico al cliente y autoservicio. |
| Destrezas ...el portal facilita y opera vínculos entre personas en base a sus habilidades. | Los usuarios producen y tienen acceso a insumos útiles en la toma de decisiones . | Fortalece su propia capacidad de potenciar la cadena de la oferta, educar la demanda y apoyar el control de calidad del intercambio(B2B). | Fomenta y promueve flujos de información y procesos/ actividades de intercambio entre actores clave en la cadena de oferta y los demás socios estratégicos vinculados al desarrollo local. |
| Manejo del conocimiento ... vincula de manera inteligente y continua, tanto contenidos como personas relevantes a tareas en tiempo real. | Los usuarios operan de manera transversal o trans-sectorial por encima de requerimientos funcionales. | Fortalece los vínculos y relaciones entre actores clave en distintos niveles y ámbitos de gestión (B2C). | Crea nuevas herramientas y enfoques para el desarrollo económico , fundamentados en un manejo más eficaz del conocimiento. |



| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>Manejo de contenidos... sistematización contextualizada, útil a la construcción de una capacidad de respuesta inmediata.</p> | <p>Los insumos son de naturaleza estratégica, más allá de asuntos operacionales.</p> | <p>Fortalece la capacidad gerencial de socios y contrapartes sobre la cadena de la oferta (B2B).</p> | <p>Creación de nuevas herramientas para la compilación, interrelación, análisis y actualización de contenidos útiles.</p> |
|--|---|--|--|

¿Cuáles son algunos productos ilustrativos por áreas de concentración?

Colaboración

Inteligencia empresarial

“Las acciones son impulsadas por la oportunidad en vez de la necesidad”

Enlared organizó varias actividades relacionadas con la aplicación de tecnología para el desarrollo, aprovechando así la oportunidad de promocionarse. Dentro de estas actividades se encuentra el seminario “Bolivia: Construcción democrática, desarrollo y sociedad civil”, realizado el 22 de noviembre en La Paz, como un antecedente de la Cumbre de la Sociedad de la Información de Ginebra, el 10 de diciembre. En el especial se analiza la postura boliviana de varias instituciones, entre ellas Enlared y FAM, respecto a la mencionada Cumbre

<http://www.enlared.org.bo/sibolivia/cgdefault.asp>





Roles productivos

“ENLARED MUNICIPAL amplía la capacidad e instrumentación **comercial** de los usuarios del portal”

Vitrina Virtual

Es una herramienta que tiene una finalidad comercial y de promoción, a través de la cual los microempresarios y artesanos ofertan sus productos dentro y fuera del país. Además es un instrumento muy sencillo de aprender y que sólo requiere conocimientos básicos sobre el manejo de word.

<http://vitrina.enlared.org.bo>



Especialización institucional

“Facilita procesos de **solicitud y servicio/apoyo técnico** al cliente y autoservicio”

Municipio Responde

Es un servicio de información vía correo electrónico para atender las demandas de información de la ciudadanía, funcionarios municipales y otros actores municipales.

<http://www.enlared.org.bo/asesor2004/cgdefault.asp>





Destrezas

Inteligencia empresarial

“Los usuarios producen y tienen acceso a insumos útiles en la **toma de decisiones**”

Asociaciones de Municipios como la del departamento de Tarija, brindan insumos útiles sobre su institución en el Internet a través de portal Enlared. Por ejemplo, AMT pone a disposición del usuario sus estados financieros.

<http://amt.enlared.org.bo/default.asp>

Asociación de Municipios del Departamento de Tarija

ESTADOS FINANCIEROS

| DESCRIPCIÓN | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------|-----------|-----------|-----------|
| RENTAS | 1.000.000 | 1.200.000 | 1.500.000 |
| IMPUESTOS | 500.000 | 600.000 | 700.000 |
| OTROS | 300.000 | 400.000 | 500.000 |
| TOTAL | 1.800.000 | 2.200.000 | 2.700.000 |

Roles productivos

“Fortalece su propia capacidad de potenciar la cadena de la oferta, educar la demanda y apoyar el control de calidad del intercambio”

Otras asociaciones de municipios, como la del departamento de Cochabamba, han logrado hacer de su espacio en la Internet más que un sitio web institucional; adicionalmente producen sus propias noticias y espacios de consulta.

<http://amdeco.enlared.org.bo>

Sugestiones

Uniforistas

Importante

Vallec



Especialización institucional

“Fomenta y promueve flujos de información y procesos/actividades de intercambio entre actores clave en la cadena de oferta y los demás socios estratégicos vinculados al desarrollo local”

Enlared transmitió en vivo, por medio de cámaras web, algunos eventos clave como el Congreso de FAM, en diciembre de 2004, y el Congreso Latinoamericano de Municipios, en abril de 2004. Estas actividades le permitieron convertirse en la referencia de información municipal número uno. La información transmitida al momento por Internet fue replicada por los principales medios de comunicación del país.



Manejo del conocimiento

Roles productivos

“Fortalece los vínculos y relaciones entre actores clave en distintos niveles y ámbitos de gestión”

El Portal Enlared brinda a los usuarios la oportunidad de participar en foros con actores claves, como por ejemplo los alcaldes de los respectivos municipios.

<http://www.enlared.org.bo/2004/cgdefault.asp?cgI=362>





Especialización institucional

“Crea nuevas herramientas y enfoques para el desarrollo económico, fundamentados en un manejo más eficaz del conocimiento”

Municompras es un proyecto piloto consistente en un sistema de subasta mediante el cual los gobiernos municipales publican sus requerimientos de compras menores en Internet, en este caso a través del portal Enlared Municipal. Allí entran también los proveedores, que comienzan a hacer sus ofertas de forma descendiente, hasta que la subasta se cierra. Aparece, entonces, el proveedor que ha ofrecido la mejor oferta.

<http://www.enlared.org.bo/municompras/>



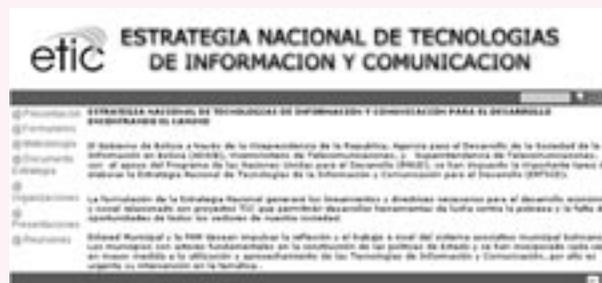
Manejo de contenidos

Inteligencia empresarial

“Los insumos son de naturaleza estratégica, más allá de asuntos operacionales”

El portal brinda espacios informativos en los que se destaca la información estratégica, como por ejemplo este espacio que informa sobre la estrategia nacional de tecnologías de información en Bolivia.

<http://www.enlared.org.bo/etic/cgdefault.asp>





Roles productivos

“Fortalece **la** capacidad gerencial de socios y contrapartes sobre la cadena de la oferta”

Enlared ofrece guías a sus socios que pretenden fortalecer la capacidad gerencial de los socios, por ejemplo, en la elaboración de POAs.

<http://www.enlared.org.bo/capacitar/cgdefault.asp?cg=15>



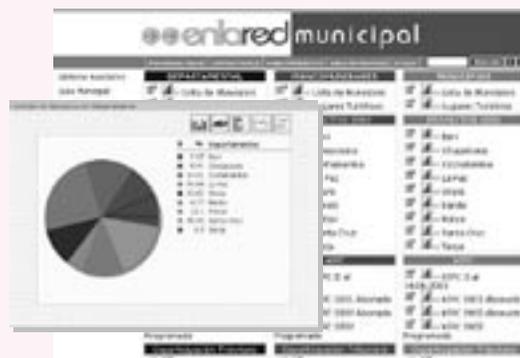
Especialización institucional

“Crea nuevas herramientas para la compilación, interrelación, análisis y actualización de contenidos útiles”

Munidatos

Base de datos de los municipios en Bolivia. Permite conocer datos con respecto a estimación, coparticipación, inversión e ingresos, información general del municipio y datos institucionales.

<http://munidatos.enlared.org.bo/>





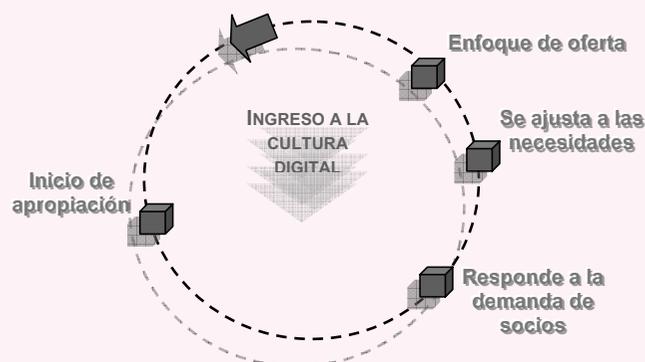
Un modelo descentralizado en la utilización de TIC aplicadas al desarrollo local

Lección I -A: La plataforma tecnológica seleccionada para la primera fase del proyecto no resultó adecuada a la visión impulsada por Enlared Municipal en Bolivia.

La plataforma provista por la firma chilena STI, el marco del contrato original suscrito por ICMA con USAID/ Bolivia, constituyó un instrumental poco ágil (dada la realidad en de Bolivia respecto a la velocidad de acceso a Internet) pues su sistema de trabajo era centralista, dificultando el desarrollo de iniciativas autónomas y externas al equipo técnico. El modelo chileno no generó posibilidades para la participación y en general dio una respuesta muy limitada para la creación de una interacción nueva e innovadora con los socios y audiencias clave del proyecto en el entorno de la red Internet.

Al hablar de *bolivianizar* el portal, la experiencia de Enlared apuntó a la evolución de su contenido y **no** a un supuesto simplista sobre el origen y procedencia de quien atiende sus operaciones o diseña sus herramientas.

Figura I



En efecto, el equipo técnico de Enlared facilitó una *bolivianización* del portal al ajustarlo al país. Al igual que ocurre con esta industria alrededor del mundo, la calidad y mayor competencia de esta ejecución debió respaldar de manera congruente todos los demás procesos paralelos que el portal permitió poner en curso. En el caso de Bolivia, inicialmente fue una **oferta** novedosa la que impuso estos requerimientos. Sin embargo, el rápido crecimiento del equipo técnico, sus enfoques y sobre todo sus socios, permitieron dar el paso necesario hacia la atención de una **demanda real**. Una demanda con necesidades y requerimientos concretos, donde el tiempo y la interacción efectiva ajustaron la intervención técnica a socios y usuarios que a menudo se salían y contraponían a los supuestos originales de los términos de referencia del proyecto. De esta manera, el *círculo de apropiación* (Figura I) transitó desde una apropiación inicial, sujeta de forma artificial a la interpretación de los términos de referencia del proyecto, hacia una mejor comprensión y articulación de la realidad municipal en relación con el uso exitoso de nuevas tecnologías.



Problema/condición importante. El ReallInfo exigía una administración centralizada, requería que la información, los correos electrónicos, los sitios, es decir todo aquello referido al hardware, software y los productos de la plataforma fueran controlados por una oficina central. Más aún, el requerimiento de instalar y operar servidores en las oficinas del proyecto conllevó complicaciones de mantenimiento y servicio.

Aporte/respuesta del proyecto. A fin de descentralizar los servicios del portal, el proyecto definió que los socios mismos serían responsables de generar, con la asistencia y soporte de Enlared, los recursos para sus respectivas organizaciones. La plataforma y los productos digitales fueron diseñados bajo un modelo descentralizado y participativo tomando en cuenta la necesidad, la demanda y la realidad de acceso a Internet en Bolivia. Actualmente éstos son utilizados por los socios para promocionar a nivel nacional e internacional su institución, difundir información y generar ingresos propios con la venta de servicios web. Desde el principio, debido al carácter innovador del proyecto, se trabajó desde la lógica de oferta de productos nuevos que ayudarían a agilizar y fomentar el desarrollo local mediante la implementación de las nuevas tecnologías, un aspecto casi ausente en los municipios y que sin embargo es la tendencia global en el mundo. Luego, una vez lanzada la iniciativa, fueron surgiendo demandas del propio sistema asociativo, atendidas por Enlared.

Lección I -B: La descentralización es la clave del éxito de los servicios y las acciones desarrollados por el proyecto, y por ello sólo su profundización asegura de manera acorde la sostenibilidad del portal.

| | Características ilustrativas | Apropiación real |
|---------------|--|---|
| AMDECO | <ul style="list-style-type: none"> • Representa a más de 40 municipios. Un recurso clave para su crecimiento institucional subsiguiente son las nuevas tecnologías. • Ha incorporado mayor capacidad instalada y una sala de computación conectada a Internet y un mayor número de técnicos capacitados. • Tiene una visión de contrapunto a FAM directamente relacionada con su área de influencia regional. | <ul style="list-style-type: none"> • Ha desarrollado una capacidad ampliada de generación de ingresos sobre la base de sus operaciones en Internet. • Se presentara a la licitación de Enlared con el apoyo de otras asociaciones. • Ha desarrollado un portal con base en Enlared, conteniendo noticias actualizadas diariamente, servicios de información y otros. |



| | | |
|-----------------|--|---|
| AMDECRUZ | <ul style="list-style-type: none">• Ha pasado por cambios importantes en su estructura operativa y gerencial durante la vida del proyecto.• Representa municipios dentro de uno de los principales polos de desarrollo y bases fiscales del país.• Ha sido uno de los mayores propulsores de la apropiación como tema central en la evolución del portal y su propia participación en línea. | <ul style="list-style-type: none">• Ha incluido el desarrollo de una agencia de noticias al estilo de Enlared dentro de su planificación estratégica.• Han solicitado asistencia técnica para ajustar y expandir su propio modelo operativo en Internet. |
| AMDECH | <ul style="list-style-type: none">• Ha creado la Unidad de Información Documental - Digitalizada y Comunicación Municipal (UNIDICOM).• En el marco de una gestión ampliada, plantea esta nueva unidad como una forma de fortalecer al Sistema Asociativo departamental y nacional. | <ul style="list-style-type: none">• UNIDICOM es el brazo operativo de la Asociación de Municipalidades de Chuquisaca.• Ofrece mayores y mejores servicios tanto a sus asociados, como al público en general. |

Los resultados obtenidos por Enlared están, también, en los numerosos contratos establecidos por las asociaciones departamentales con múltiples y diversos clientes, con un costo unitario promedio de \$us.151, haciendo un total generado de más de \$us.4.000. Detrás de estos ingresos, existe una concepción diferente del trabajo, que va más allá del clientelismo y la dependencia que a menudo se encuentran en los procesos de asistencia al desarrollo local con recursos externos. En este sentido, Enlared Municipal logró crear evidencias de sostenibilidad económica a partir de las capacidades nuevas de sus socios y contrapartes, fomentando independencia en la gestión y administración. Esta independencia es una condición fundamental para el éxito de las nuevas formas de productividad digital que el portal Enlared facilita actualmente y que redundan en la generación de recursos propios.

Problema/condición importante. Menos de 20 por ciento de los municipios de las contrapartes tenía acceso a Internet para el inicio del proyecto (abril del 2001). Existía monopolio en los servicios de telecomunicaciones, el costo de acceso a Internet en la región era uno de los más altos, la Internet se había introducido en Bolivia recién pasada la mitad de la década de los noventa y otros datos más como PCs por habitante, acceso a líneas telefónicas, electrificación, etc.

Aporte/respuesta del proyecto. El proyecto trabajó con el Sistema Asociativo Municipal boliviano en dos momentos. En el primero asumieron el rol de contrapartes y se restringieron a seis actores, dos organismos a nivel nacional (FAM y ACOBOL), tres asociaciones departamentales (AMT, AMDECH, AMDECRUZ) y una mancomunidad de municipios. En este primer momento las contrapartes recibieron apoyo para la conectividad,



equipos, financiamiento a sus recursos humanos y capacitación y asistencia técnica. El segundo momento correspondió a la ampliación del universo de usuarios a todas las Asociaciones Departamentales de Municipios y tres mancomunidades. En este período asumieron la figura de socios a través de un convenio firmado con el proyecto, estableciéndose un nivel de correspondencia en materia de obligaciones. Los socios demandaron productos digitales conforme a sus necesidades (por ejemplo vitrina virtual, oficina virtual), capacitación en el uso de las TI para la creación de sitios, banners; fueron incorporados en la red de corresponsales de la agencia de noticias; se constituyeron en beneficiarios de herramientas así como estrategias de ventas de TI. A cambio, se les dio la responsabilidad de ejecutar las actividades del proyecto replicando el proceso de capacitación, alimentando con noticias las agencias de información y vendiendo servicios de información con el uso de las TI.

Lección I -C: Las asociaciones de mayor trayectoria no son los mejores socios, especialmente cuando las intervenciones tecnológicas se vinculan con la modificación de las relaciones de poder

El Sistema Asociativo Municipal boliviano trabajó con el proyecto en dos momentos. En el primero, asumió el rol de contraparte y se restringió a seis actores: dos organismos a nivel nacional (FAM y ACOBOL), tres asociaciones departamentales (AMT, AMDECH, AMDECRUZ) y una mancomunidad de municipios. En este primer momento, las contrapartes recibieron apoyo para la conectividad, equipos, financiamiento a sus recursos humanos y capacitación y asistencia técnica. El segundo momento correspondió a la ampliación del universo de usuarios a todas las Asociaciones Departamentales de Municipios y tres mancomunidades. La figura de socios es asumida mediante un convenio, estableciéndose un nivel distinto de correspondencia en materia de objetivos y metas conjuntas, así como sus correspondientes obligaciones. En este contexto más reciente, se perciben diferencias sustantivas en el trabajo con asociaciones con una mayor trayectoria institucional y aquellas asociaciones nacientes o menos desarrolladas.

Problema/condición importante. En el contexto del Sistema Asociativo boliviano, las entidades nuevas son las que están menos apegadas a modalidades tradicionales de operación e interacción y, consecuentemente, más dispuestas a invertir en nuevas formas de productividad digital. Por ejemplo, Potosí, una asociación nueva, se apropió del uso y aprovechamiento de las TI viendo en ello una oportunidad para propiciar logros concretos. En efecto, las asociaciones nóveles son las que ven más posibilidades en los insumos derivados de la tecnología, logrando evitar los conflictos usuales que enfrentan aquellas organizaciones que se aferran a viejos esquemas de trabajo, cuya pertinencia ha sido mantenida en respuesta a relaciones de poder fuertemente enraizadas en modelos tradicionales de gestión. A esta condición se suma el agravante de la inversión externa, la cual históricamente ha reforzado la continuidad de estos modelos.

Aporte/respuesta del proyecto. Los socios de Enlared demandaron productos digitales conforme a sus necesidades (por ejemplo vitrina virtual, oficina virtual), capacitación en el uso de las TI para la creación de



sitios, *banners*, etc.. Por otra parte, fueron incorporados en la red de corresponsales de la agencia de noticias y se beneficiaron con herramientas así como estrategias de ventas de TI. En este proceso, los socios se posicionaron como los ejecutores de las actividades del proyecto, replicando el proceso de capacitación, alimentando con noticias las agencias de información y vendiendo servicios de información con el uso de las TI. Enlared logró nivelar de manera excepcional las condiciones de aporte y gestión de los socios, más allá de su peso político y el grado de su desarrollo o experiencia institucional. Esta nivelación de las condiciones de participación en las actividades de Enlared, tiende claramente a motivar a las asociaciones con menor desarrollo (el caso de Potosí y Oruro) mientras, en contraste, la mayoría de las organizaciones históricamente dominantes tienden a retraerse y disminuir su participación (el caso de Santa Cruz y La Paz).

La participación democrática es aumentada y fortalecida por la información y comunicación descentralizada

Lección 2-A: Una agencia virtual municipal, con su red de corresponsales, es un canal idóneo para descentralizar y democratizar la información.

Con la pretensión de convertirse en la referencia informativa municipal por excelencia, Enlared creó la primera agencia virtual de información municipal. La base fundamental de la agencia fue la red de corresponsales, quienes cubrían la información de cada uno de los departamentos, FAM y ACOBOL. Su función principal fue posicionar los municipios y el Sistema Asociativo Municipal, a través de noticias que despertaran el interés público local y nacional. La creación de este modelo descentralizado de información y difusión, fue una condición fundamental para fomentar la generación de información municipal por parte de los socios. Adicionalmente promovió la democratización de la información no sólo entre los socios y el proyecto, sino también entre la sociedad civil y el Sistema Asociativo Municipal.

Problema/condición importante. Durante la primera fase del proyecto se determinó que existía una comunicación limitada entre los miembros del Sistema Asociativo Municipal boliviano y una ausencia de una cultura de uso de la tecnología en el Sistema Asociativo boliviano, provocadas en gran medida por la ausencia de una infraestructura apropiada de telecomunicaciones. Existía una falta de apropiación y sentido de pertenencia de los socios hacia el portal y un desconocimiento sobre los contenidos. Frente a este panorama, Enlared se planteó trabajar con varias líneas de acción enfocadas especialmente con la difusión y la creación de información descentralizada, para ayudar a los usuarios a identificarse con el portal y a su vez aumentar el sentido de propiedad hacia el mismo. La red de corresponsales se convertiría en enlace clave entre las asociaciones y Enlared. Y, a la vez, dotaría al proyecto y a sus socios de información relevante en el ámbito municipal, por medio de la Agencia Virtual.



Aporte/ respuesta del proyecto. El modelo de la Agencia Virtual no sólo brindó la oportunidad, a los 314 municipios de Bolivia, de ingresar en la sociedad de la información y la posibilidad de circular en la gigante red, sino, fundamentalmente, coadyuvó en la creación de la sociedad del criterio, compuesta por ciudadanos con capacidad para generar información. El indicador de cambio que mejor ilustra esta capacidad, es la replicación del modelo de noticias por parte de algunas Asociaciones Municipales como Cochabamba, Chuquisaca y Tarija, dándole una relevancia especial a la publicación de noticias generadas por los mismos municipios del departamento o por la asociación. Adicionalmente, la Agencia Virtual logró visualizar y poner en escena nacional a los municipios que se encuentran fuera del eje central de las capitales o grandes ciudades, quienes tradicionalmente fueron los principales focos de atención. Por otra parte, la Agencia Virtual consiguió no sólo publicar y producir noticias de interés en el ámbito municipal, sino también posicionar al proyecto como “el Portal Municipal en Bolivia”. Otros medios de comunicación bolivianos publicaron noticias tomadas del portal, convirtiéndose así en uno de las principales fuentes de información del periodismo municipal.

Lección 2-B: Es necesario utilizar medios tradicionales de difusión para promocionar medios de comunicación electrónicos como el portal Enlared.

En Bolivia para posicionarse como un medio electrónico es necesario promocionarse a través de medios tradicionales de difusión masiva.

Problema/condición importante. En 1996, sólo 0,21 por ciento de la población era usuaria de Internet, y en 2002 este porcentaje llegó a 3,22 por ciento, debido a que existía monopolio en los servicios de telecomunicaciones, el costo de acceso a Internet comparativamente en la región era uno de los más altos, la Internet se había introducido en Bolivia recién pasada la mitad de la década de los noventa y otros datos más como PCs por habitante, acceso a líneas telefónicas, electrificación, etc. En este escenario, para poder posicionar un portal en la Internet, era necesario no sólo romper con la brecha tecnológica a través de oferta de productos nuevos que ayudarían a agilizar y fomentar el desarrollo local mediante la implementación de las nuevas tecnologías, sino, también, promocionar el nuevo portal a través de medios de comunicación tradicionales.

Aporte/ respuesta del proyecto. El proyecto logró promocionarse de forma efectiva a través de los medios de difusión masiva tradicionales, con un presupuesto limitado, gracias al modelo de difusión descentralizada que promovió entre sus socios. Creó murales carreteros, cuñas de radio, afiches, etc.

Enlared patrocinó una serie de eventos de promoción e información, dirigidos a actores clave del desarrollo local en Bolivia y el mundo. Enlared aprovechó estas actividades para darse a conocer como un nuevo medio y así convertirse en la fuente primaria de información, como ocurrió, por ejemplo, con el caso del Congreso FAM y con el Congreso Latinoamericano de Gobiernos Locales. Durante estos eventos se logró crear “información al instante” por medio la transmisión real de estas actividades en la Internet y elaboración de extras noticiosos e impresos.



Lección 2-C: La descentralización de los modelos de difusión es fundamental para lograr empatía con los actores clave, garantizando así la sostenibilidad del portal.

El modelo de difusión descentralizada permitió al proyecto crear una campaña de difusión y promoción de bajo costo en la que los socios se sintieron parte activa del quehacer del proyecto y se identificaron con el mismo. No obstante, este modelo puede repercutir directamente en la calidad de los productos, por lo que es necesario brindar a los socios ciertas herramientas y lineamientos base, por medio de un estrecho seguimiento que implica la inclusión de mecanismos de control.

Problema/condición importante. Los socios tenían una necesidad clara para poder difundir sus actividades y servicios, pero no contaban con los medios, ni recursos económicos para hacerlo.

Aporte/ respuesta del proyecto. Enlared encajó perfectamente la oferta con la demanda. Brindó a sus socios los recursos económicos que necesitaban, junto a una guía con lineamientos técnicos claros que les permitió orientarse en la creación de sus productos promocionales. En un principio el proyecto debía desarrollar una campaña promocional centralizada, pero por problemas presupuestarios se optó por permitir a los socios crear sus propios productos. Ocho socios presentaron sus requerimientos y planes a tiempo y Enlared les financió alrededor de \$ 9.000. La mayoría de los productos versaron sobre la oferta de servicios tecnológicos.

Lección 2-D: La dinámica de trabajo del corresponsal es por excelencia una experiencia didáctica entre Enlared y el corresponsal.

La labor de los corresponsales fue posicionar a los municipios y a la asociación municipal de sus respectivos departamentos. Los corresponsales debían escribir no sólo noticias municipales, sino también difundir contenidos que querían hacer públicos las asociaciones, convirtiéndose así en enlaces importantes entre el proyecto y sus socios. Esta condición puso a los corresponsales en una posición estratégica en la que debían informar pero también “orientar” a sus socios sobre el manejo adecuado de la información y su carácter noticioso. Por este motivo, Enlared necesitó mantener una relación estrecha con el corresponsal, brindándole las herramientas didácticas necesarias para ejecutar su labor.

Problema/condición importante. El Sistema Asociativo boliviano comenzó su desarrollo en 1994, a partir de la promulgación de la Ley 1551 de Participación Popular. En ese marco, muchas de las Asociaciones Municipales son instituciones nuevas, que poseen una necesidad clara de darse a conocer dentro del ámbito municipal y en la sociedad boliviana en general.

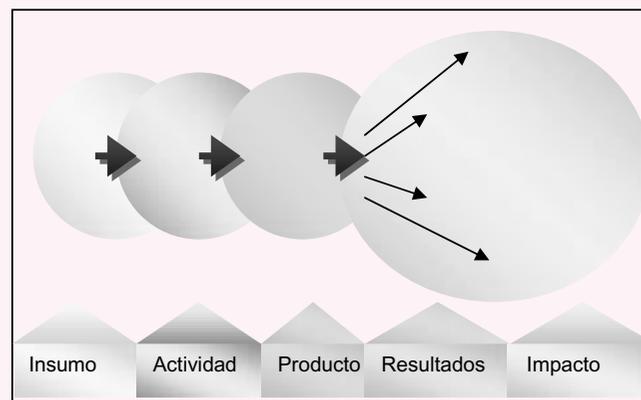


Aporte/ respuesta del proyecto. El portal logró mantener el equilibrio entre lo periodístico y lo institucional y cumplió con la función de posicionar al Sistema Asociativo, divulgando informaciones de las asociaciones que sí tenían perfil de noticia y no simplemente datos institucionales. A su vez, promocionó a las asociaciones como portavoces a través de otras noticias coyunturales en las que se socializó sus posturas o criterios respecto a temas nacionales o regionales.

Un modelo de capacitación descentralizado

Lección 3-A: Las etapas de replicación no son acciones redundantes, sino más bien acciones espejo resultado de “una cadena de influencias”.

El valor agregado de cada una de las etapas de capacitación estuvo en la identificación de características o comportamientos comunes entre sus actores. En una primera etapa, se buscó fortalecer la capacidad de los beneficiarios; en la segunda, influenciar en su capacidad para replicar. En este sentido, las etapas de replicación no fueron acciones redundantes, sino más bien acciones espejo resultado de una “cadena de influencias”. Cada uno de los eslabones de esta cadena sumó características propias de los individuos o grupos participantes, ampliando y enriqueciendo la aplicación de la tecnología disponible.



Problema/Condición Importante: El proceso de capacitación del portal no se circunscribe únicamente al proceso de capacitación de capacitadores desarrollado en la segunda etapa. En este sentido, la capacitación es un quehacer inserto en el reto inicial de la construcción de una base de usuarios inicial. Asumía de esta manera también el reto adicional de crear a corto plazo un grupo líder de usuarios con la capacidad de entender y compartir la visión de un espacio electrónico complejo, desde donde sería luego posible lanzar respuestas específicas a requerimientos de una comunidad municipal ampliada. Es así que la capacitación se convierte en un acción “a goteo”, diaria y paso a paso. Sin embargo, capacitar también suponía llegar de manera efectiva a diferentes escenarios, creando acercamientos en espacios educativos formales e informales. En este sentido, los



distintos cometidos aglutinados bajo las acciones de capacitación respondieron no sólo a una oferta novedosa sino también a una necesidad sentida en muchos de estos escenarios de “nivelar” las destrezas de poblaciones a menudo más heterogéneas de lo originalmente pensado, cuyo interés en la tecnología no sólo respondió a un quehacer institucional sino más bien a uno particular. Un interés vinculado con un empoderamiento personal. Enlared se enfrenta entonces con la necesidad de primero canalizar oportunidades individuales que luego se transformen en “efectos de cascada” al interior de los distintos contextos institucionales. Paralelo a este esfuerzo por crear traslapes de intereses útiles en los sujetos de capacitación, Enlared debió enfrentar los mitos y riesgos que la “alfabetización computacional” a menudo conlleva. Los socios y contrapartes con frecuencia especulaban respecto a las posibilidades y oportunidades que las nuevas tecnologías ofrecen, magnificando de manera inconveniente sus beneficios. En otros casos, los nuevos usuarios esperaban que los recursos del portal sirvieran como *caja de resonancia* para dar nueva vida a esquemas tradicionales en comunicación. El portal, por ejemplo, era visto frecuentemente como un medio para informar cual si fuera un periódico tradicional. Más aún, los primeros intercambios con distintos sujetos de capacitación mostraban una población meta que, en general proyectaba indiferencia, la cual en muchos casos originaba un temor no manifiesto.

Por otra parte, en las primeras etapas de ejecución del proyecto, la utilización de las nuevas tecnologías fue vehementemente resistida. El uso del correo electrónico, por ejemplo, fue resistido por quienes dentro de las distintas esferas de gestión y múltiples ambientes institucionales, querían continuar apoyándose en el uso del teléfono y el fax. La tarea entonces no era solamente cambiar las herramientas de comunicación sino además cambiar una dinámica de respuesta e intercambio auspiciada y controlada con el instrumental existente. Este anteponía tiempos y rutinas de verificación y respuesta que a menudo se servían de una temporalidad conveniente, tallada a la usanza de la dirección y gerencia de turno, y que muchas veces excluían la posibilidad de hacer más horizontal los flujos de información. Había en esto una práctica predecible de culpar siempre al nuevo medio (“¡Ese correo no me ha llegado!”) para mantener las prácticas y controles existentes y desacreditar a la vez la eficacia de la herramienta.

Aporte/ Respuesta del Proyecto: Para poder trabajar de manera efectiva la cadena de influencias, las acciones de capacitación debieron proyectarse no sólo en aulas sino en una gran variedad de espacios y audiencias, incluyendo talleres, eventos de presentación, reuniones. Estas acciones debían en efecto ir agregando características propias de la población usuaria a fin de legitimar el requerimiento de cambio en las prácticas institucionales existentes. Las acciones de capacitación debían entonces asumir también un rol “promocional” propio de la difusión del mensaje sobre un nuevo paradigma, una nueva forma de ver la gestión a nivel local. Por ello, se hizo capacitación en plazas (por ejemplo, a la primera generación de Jóvenes Contra la Pobreza en Cochabamba) y en ferias industriales y artesanales. Se aprovecharon también contextos de festejo que respondían a una identidad departamental (el caso de las actividades en Tarija) y de espacios donde se asociaba el portal con aspectos fundamentales de una identidad urbana excepcional (el caso de las actividades en Sucre). La replicación entonces no constituye un proceso lineal secuencial sobre un mismo nivel de impacto. La replicación efectiva para la creación de esta nueva cultura de



usuario no podía apoyarse en acciones redundantes porque su principal fortaleza debía ser la diversidad de los espacios, actores y temas a los que la aplicación de nuevas tecnologías debía ahora contribuir con éxito.

En lo instrumental, las acciones de capacitación se fundamentaron en los productos digitales que el portal y el proyecto hicieron disponibles a distintos niveles de conectividad y destreza del usuario. Pero la capacitación no sólo tuvo que ver con Internet (dentro y fuera del contexto inmediato del portal) y la creación de páginas web sino que también se capacitó a procesar y aprovechar imágenes que provenían de realidades y temáticas particulares, a escribir y difundir noticias en el contexto descentralizado de un medio digital, a organizar con éxito reuniones para vender servicios y mercadear productos digitales al nivel municipal, regional y nacional.

Lección 3-B: Es un riesgo asumir que los socios tienen una capacidad e interés de replicación inmediata, especialmente cuando las intervenciones tecnológicas se vinculan con la modificación de las relaciones de poder.

El equipo de Enlared identificó algunos factores críticos claves para lograr la sostenibilidad del modelo de capacitación de capacitadores, especialmente en lo que se refiere a la replicación.

- **Agenda política de cada socio de Enlared.** “Debido a sus recargadas actividades, los técnicos de las instituciones que replicaron, no encontraban tiempo para replicar y tampoco priorizaron la replicación ya que era una actividad adicional no remunerada para el técnico encargado”¹.
- Asignación de un presupuesto para la capacitación que cubra los gastos del taller así como una remuneración para el técnico a cargo.
- **Movilidad laboral.** La “Disminución del financiamiento para cubrir los salarios en las asociaciones y las mancomunidades y la existencia de contratos a corto plazo obligó a las asociaciones a trabajar bajo la modalidad de pasantías y cambiar permanentemente de personal”².
- Existe para el ámbito municipal boliviano una **gran oferta de capacitación gratuita:** “Los técnicos de Gobiernos Municipales no están acostumbrados a pagar una matrícula porque tienen oferta gratuita de capacitación”³.
- **Conectividad.** “Los GM no están dispuestos a pagar una matrícula para sus técnicos, porque su interés por las TIC es bajo, debido a la falta de conexión a Internet en su municipio”⁴.
- Diferentes niveles de **conocimiento y habilidades** de los técnicos de las asociaciones y mancomunidades.

¹ Marcela Calderón, Equipo Enlared

² Ibid,

³ Ibid,

⁴ Ibid



Las instituciones socias de Enlared acreditaron en los talleres a técnicos que no replicaron porque sus contratos eran temporales, su cargo no les daba margen para cumplir la nueva responsabilidad asignada o, en algunos casos, sus niveles de conocimientos y habilidades en el manejo de las TI eran muy bajos. En ese contexto, no se podía asumir que los socios tenían interés y estaban preparados para recibir una capacitación y replicarla.

La sostenibilidad de la capacitación y la replicación, se podría garantizar brindando a los socios que han respondido positivamente los primeros desafíos de replicación, asistencia en la elaboración de una propuesta de capacitación en TI que pudiera venderse a instituciones de financiamiento.

Problema/condición importante. La necesidad de incorporar el pilar de capacitación al proyecto Enlared fue identificada por el equipo durante la primera etapa del proyecto y también en el taller de planificación realizado con varios sectores involucrados, en febrero de 2002. En ese momento se determinó que existía un pequeño número de usuarios capacitados en el uso correcto de tecnología de información y comunicación en las municipalidades y en las asociaciones municipales, quienes contaban con niveles de conocimiento y habilidades muy básicos. Entonces se consideró que era necesaria la capacitación para incrementar la apropiación de portal y sus usuarios en el Sistema Asociativo Municipal.

Aporte/ respuesta del proyecto. Enlared logró capacitar a 94 técnicos de las Asociaciones Municipales, en temas relacionados con la enseñanza de adultos, el uso de la Internet y el correo electrónico, la elaboración de sitios web, planes de negocios y vitrinas virtuales. Hasta febrero de 2004, los técnicos capacitados por el proyecto ejecutaron nueve talleres de Internet, siete de elaboración de sitios web y seis de elaboración de vitrina virtual, con una participación, según sus reportes, de 236 personas. La mayoría de estas actividades de replicación estuvo determinada más por un interés personal del beneficiario que por un interés institucional. Éstas a su vez estuvieron muchas veces vinculadas con el posicionamiento o estatus del funcionario en relación con su entorno institucional. Por ejemplo, las Asociaciones de Concejalas de Potosí, Tarija, La Paz y Pando, con quienes no se firmó convenio interinstitucional directamente, se encargaron de la réplica con mucha responsabilidad, inclusive más que la percibida en las asociaciones departamentales de municipios que sí habían firmado convenio con Enlared.

Lección 3-C: La descentralización de la capacitación es clave para la apropiación de la tecnología en las instituciones.

El modelo de capacitación de capacitadores propuesto por el proyecto, les dio a sus socios conocimientos, habilidades y herramientas básicas para la utilización y creación de algunos productos digitales, y a su vez, los alentó para que se conviertan en ejes catalizadores de la apropiación de tecnología en su institución.

Problema/condición importante. Durante la primera etapa del proyecto se determinó que los socios de Enlared no contaban con los conocimientos ni las habilidades suficientes para apropiarse de una manera efectiva del portal. A través de un modelo de capacitación descentralizada, el proyecto promovió el uso correcto de tecnología de información y comunicación (TIC) en las municipalidades y en las asociaciones municipales.



Aporte/ respuesta del proyecto. Enlared logró capacitar a 94 técnicos de las asociaciones municipales, en temas relacionados con la enseñanza de adultos, el uso de Internet y el correo electrónico, la elaboración de sitios web, planes de negocios y vitrinas virtuales. Hasta febrero de 2004, los técnicos capacitados por el proyecto ejecutaron nueve talleres de Internet, siete de elaboración de sitios web y seis talleres de elaboración de vitrina virtual. Los temas propuestos para la capacitación se definieron a partir las necesidades identificadas durante la primera etapa del proyecto y el taller de planificación que se hizo con varios sectores involucrados, en febrero de 2002. No obstante, el modelo siempre estuvo abierto a incluir las necesidades planteadas por sus socios, así por ejemplo, algunas instituciones socias de Enlared desarrollaron talleres de ofimática (uso de computadora y manejo de programas básicos), por ser una necesidad planteada por algunos de los Gobiernos Municipales.

Lección 3-D: Para garantizar el éxito del modelo de capacitación de capacitadores, es necesario que estos sean entes de cambio dentro de la dinámica de su institución.

Para que un modelo de capacitación descentralizado en TI sea exitoso es necesario que las personas capacitadas tengan una dinámica dentro de su institución que les permita ser entes de cambio. Esta dinámica no necesariamente debe estar asociada con el poder jerárquico o político, sino más bien con el poder de manejar el conocimiento y con la capacidad de influir en los flujos de comunicación que predominan en la institución. Estos flujos tienen un efecto inmediato en los procesos de toma de decisión institucional.

Problema/condición importante. En el Sistema Asociativo boliviano todavía existen asociaciones que se aferran a viejos esquemas de trabajo, cuya pertinencia ha sido mantenida en respuesta a relaciones de poder fuertemente enraizadas en modelos tradicionales de gestión, aspecto que dificulta la aplicación de un modelo descentralizado que tiene como fin principal lograr cambios significativos en las dinámicas de trabajo de las instituciones, gracias a la apropiación de la tecnología.

Aporte/respuesta del proyecto. Fue hasta la segunda etapa del proyecto que se desarrolló un componente de capacitación. Los beneficiarios adquirieron habilidades y conocimientos, así como un cambio de actitud hacia la tecnología. En el futuro, el paso a seguir es lograr que los beneficiarios puedan agregarle sus propias características al modelo, ampliando y enriqueciendo la aplicación de la tecnología disponible.

Lección 3-E: La continuación de un modelo de capacitación descentralizado en el uso de TI, está determinado por la inclusión de la TI dentro de la visión de cada institución socia

La continuación de un modelo de capacitación descentralizado está determinada no sólo por la asignación de



recursos humanos y materiales, sino también por la inclusión de las TI dentro de la visión de cada institución y de sus objetivos estratégicos. La capacitación es clave para ampliar una cultura en el uso de las TI, especialmente en un contexto de baja conectividad como el de Bolivia. En el país, la capacitación no sólo debe actuar sobre conocimientos y habilidades sino también sobre actitudes. Por tanto, para que exista una adecuada apropiación de las TI dentro de las instituciones socias, debe existir un fuerte apoyo institucional a la capacitación.

Problema/condición importante. En el Sistema Asociativo boliviano todavía existen asociaciones que se aferran a viejos esquemas de trabajo, cuya pertinencia ha sido mantenida en respuesta a relaciones de poder fuertemente enraizadas en modelos tradicionales de gestión, aspecto que dificulta la apropiación de un modelo de capacitación descentralizada en las TI dentro de la visión de cada una de las instituciones socias.

Aporte/respuesta del proyecto. Fue hasta la segunda etapa del proyecto que se desarrolló un componente de capacitación. Durante esta fase el modelo de capacitación de capacitadores logró que sus beneficiarios adquirieran habilidades y conocimientos, así como, un cambio de actitud hacia la tecnología. En el futuro, para asegurar la continuidad y sostenibilidad del componente de capacitación, es necesario visibilizar los beneficios de las TI en su quehacer institucional, de forma que los socios las asuman como un eje transversal en su visión y misión institucional. Por ejemplo, el equipo de trabajo de Enlared notó que la falta de apoyo institucional de parte de sus socios repercutió directamente en la calidad de la información de algunos de los productos digitales elaborados durante los talleres de capacitación. En esta etapa, se crearon 114 vitrinas virtuales y sitios web, pero muchos no se actualizaron porque el resultado fue más una inquietud del técnico de un municipio que de la autoridad.

Aplicación de TI para el fortalecimiento municipal

Lección 4-A: Una estrecha relación entre el proyecto y actores clave puede combatir el recelo hacia las nuevas tecnologías por su vinculación en la modificación de las relaciones de poder en las instituciones.

Para lograr que se aplique las TI en el ámbito del fortalecimiento municipal es necesario que el proyecto mantenga una relación estrecha con ciertos actores claves dentro de la institución, actores que de alguna manera logren crear cambios en sus instituciones y que no estén necesariamente vinculados al poder jerárquico. Estos intercambios pueden darse desde varios ejes: la información, difusión y promoción; la capacitación de actores clave; y la inclusión de algunos productos tecnológicos específicos, por ejemplo la oficina virtual y el proyecto piloto Municompras.

Problema/condición importante. En el sistema asociativo boliviano todavía existen asociaciones que se aferran a viejos esquemas de trabajo, cuya pertinencia ha sido mantenida en respuesta a relaciones de poder fuertemente enraizadas en modelos tradicionales de gestión, aspecto que dificulta la apropiación de la tecnología.



Aporte/ respuesta del proyecto. Enlared logró involucrar de manera más cercana a algunos actores clave, por medio de sus diferentes componentes: 1) Los corresponsales, quienes mantuvieron una relación didáctica con los socios en lo que se refiere a la producción de notas y especiales relacionados con el periodismo municipal y el diseño de estrategias de difusión. 2) Los beneficiarios de los talleres de capacitación, quienes lograron crear sus propias páginas web y se constituyeron en agentes de cambio. 3) Por último, muchos socios vieron en Enlared el medio perfecto para saldar su necesidad de contar con información especializada sobre tecnología, es el caso de la Asociación de Municipios de Potosí y la búsqueda de asesoramiento para su telecentro.

Lección 4-B: La venta de servicios de información sobre la base de TI son estrategias idóneas para lograr que las instituciones generen recursos propios.

La venta y uso de las TI y de servicios son estrategias idóneas para lograr que las instituciones generen recursos propios. No obstante, para que estas estrategias sean eficientes a largo plazo, es necesario que exista una plataforma tecnológica sólida que las respalde y que incluya la habilitación de equipo así como la capacitación del equipo humano.

Problema/condición importante. Menos de 20 por ciento de los municipios de las contrapartes tenía acceso a la Internet para el inicio del proyecto (abril de 2001). Adicionalmente, no existía una cultura de la tecnología en el Sistema Asociativo boliviano. Por ello, para la generación de ingresos persistían viejos esquemas de trabajo como el clientelismo y la dependencia que a menudo se encuentran en los procesos de asistencia al desarrollo local con recursos externos.

Aporte/respuesta del proyecto. El proyecto Enlared brindó asesoramiento en lo que respecta a la aplicación de estrategias de TI por medio de Planes de Negocios y la incorporación de tecnologías de información en los POA's. Además, realizó un seguimiento constante a sus socios por medio de ruedas de negocios. Durante el año 2003 el proyecto realizó 15 ruedas de negocios en las que se vendieron servicios del portal Enlared como elaboración de sitios web, vitrinas virtuales y "banners" de publicidad. Con la venta de estos servicios los socios se obtuvieron más de Bs. 25.000.

Lección 4-C: Conforme las instituciones socias tienen contacto con la tecnología y con sus beneficios (económicos, políticos, sociales, etc) se crea una demanda más especializada, que va a obligar al proyecto a concentrar un mayor grado de conocimiento técnico.

Si bien en la primera fase del proyecto se trabajó desde la lógica de la oferta de productos nuevos que ayudarían a agilizar y fomentar el desarrollo local a través del portal, durante la segunda fase de trabajo el proyecto Enlared



logró dar respuesta a necesidades específicas de sus socios para la creación de productos digitales como: la oficina virtual, las vitrinas virtuales y el chat. De esta manera se demostró que partiendo de la oferta, se puede crear una demanda especializada.

Problema/condición importante. Un 30% de los bolivianos utiliza la Internet “a veces” o “cotidianamente”, pero es generalizada la aspiración de poder emplearla con mayor frecuencia (80% de la población). Su uso tiene que ver, sobre todo, con actividades laborales o de estudio. El correo electrónico es útil para un 10% de la gente y entre quienes lo utilizan, el 84% lo hace por lo menos una vez a la semana, lo que muestra un hábito instalado (PNUD, 2004: 169). En 1996 sólo un 0.21% de la población era usuaria de Internet y en 2002 este porcentaje llegó a 3,22%. Un 30% de los municipios bolivianos tiene acceso a Internet. Además, según estadísticas del portal, el crecimiento promedio mensual es del 3% en visitas y un 4,5% en la utilización del portal como medio para obtener información. Estos datos muestran un crecimiento progresivo del uso de las TI en públicos metas del portal y por ende un crecimiento de la demanda de productos digitales especializados.

Aporte/respuesta del proyecto. El proyecto Enlared Municipal ha trabajado en un enfoque atendiendo la demanda municipal. La oficina virtual, que consta de una serie de productos digitales para citar sólo un requerimiento (reunión, archivo, correspondencia y otros), es resultado de la solicitud específica de la FAM en la gestión de Lindon Cruz. Otro ejemplo que marca el trabajo conjunto con la FAM es el CHAT, que nace como una necesidad planteada por René Zambrana. El salón de eventos El Patio responde a la necesidad de un espacio para la reflexión y propuesta municipales. Cada semana, los técnicos de la FAM solicitan la inclusión de información de la federación, como la aprobación de la ley de firmas, comunicados a las asociaciones, cartas de representación de intereses municipales, etc. Estas decisiones demuestran que Enlared ha logrado responder a ciertas demandas especializadas que han manifestado sus socios.

Conclusiones

La paradoja de la incidencia en el desarrollo

Con frecuencia vemos a las agencias cooperantes, involucradas en asistir procesos de desarrollo, buscar formas de analizar y evaluar logros de forma congruente con la naturaleza y dinámica de los contextos en que estos procesos se realizan. Mucho ha sido discutida la paradoja de que, en su gran mayoría, estos logros se materializan mucho después de que las iniciativas de asistencia han cesado y su aparición no necesariamente refleja la forma y naturaleza anticipadas. El impacto resultante de muchas de estas iniciativas adopta características derivadas de un contexto en constante cambio, moduladas por factores únicos y diversos. La sostenibilidad de estos logros resulta más una condición de quienes asumen su continuidad que del legado de conocimiento que los proyectos de desarrollo dejan tras su ejecución. Esto además, dificulta la tarea de relacionar iniciativas con resultados y de establecer comparaciones útiles de resultados obtenidos por múltiples y diversas iniciativas de desarrollo. En proyectos de aplicación de nuevas tecnologías, esta dificultad se torna mayor cuando la expectativa de logro se describe con palabras como “mayor acceso” y “conectividad ampliada”.



En este sentido, es importante subrayar que la conectividad es condición necesaria, pero no suficiente, para la transformación de los procesos de construcción de nuevas capacidades, que a su vez incidan en la creación de nuevos ambientes para la gestión, particularmente de aquellos vinculados a Internet. Más aún, para lograr mayor y mejor acceso no basta con instalar computadoras, ni abrir telecentros comunitarios. Asegurar acceso exige, además de los insumos tecnológicos, proveer condiciones de uso y formación que suponen el desarrollo de capacidades, tiempo de uso, un conjunto de servicios de apoyo técnico, sistemas de seguimiento y mecanismos que garanticen su sostenibilidad. Sin ellos, la presencia de la tecnología tiene escaso valor y el acceso se convierte en un término retórico y sin fundamento en una capacidad ampliada de gestión.

El aporte de Enlared Municipal

En efecto, Enlared Municipal logró incidir en su población meta por encima de la ambigüedad que a menudo caracteriza a los proyectos de aplicación tecnológica. En este sentido, es particularmente importante resaltar que **la productividad ampliada de los actores del desarrollo local** ha sido una directriz fundamental en el diseño del portal Enlared Municipal. La definición de sus requerimientos va no sólo en función de los múltiples espacios de trabajo creados y diversas temáticas cubiertas de Enlared, sino también en relación con la capacidad real y evidente de los usuarios del portal para producir nuevos insumos de manera conjunta o separada y en tiempos concurrentes o distintos (sincrónicos o asincrónicos).

En torno a esta consideración fundamental, han aflorado paulatinamente una serie de lecciones sobre cómo este cometido central es mejor logrado y cómo procurar su continuidad y ampliación en el futuro. Estas lecciones, abordadas en detalle en secciones previas de este documento arrojan algunas reflexiones finales. Descritas a modo de conclusiones, a continuación, estas reflexiones buscan puntualizar aspectos medulares de lo aprendido a lo largo de más de tres años de ejecución continua, en el marco de esta singular iniciativa de desarrollo.

...sobre la apropiación del portal

- Al hablar de bolivianizar el portal, la experiencia de Enlared apunta a la evolución de su **contenido y no** al origen y procedencia de quien atiende sus operaciones o diseña sus herramientas.
- El portal impulsa una concepción diferente de trabajar que va más allá del clientelismo y la dependencia que a menudo se encuentran en los procesos de asistencia al desarrollo local con recursos externos. En este sentido, Enlared Municipal logra crear evidencia de sostenibilidad económica a partir de las capacidades nuevas de sus socios y contrapartes, fomentando **independencia** en la gestión y administración.
- La apropiación exitosa de los socios se fundamenta en **la demanda e incorporación de productos digitales** conforme a las necesidades de aquellos (por ejemplo: las herramientas vitrina virtual y oficina virtual), la capacitación paralela en el uso de los nuevos recursos, su vinculación directa



a mecanismos de intercambio descentralizados (por ejemplo: la red de corresponsales de la agencia de noticias). Los socios son beneficiarios tanto con herramientas como con estrategias de venta de servicios establecidos sobre la base de la plataforma tecnológica. A cambio, los socios se posicionan como los ejecutores principales de actividades cuya duración supera la vida útil del proyecto.

- El modelo de difusión descentralizada puede repercutir directamente en la calidad de los productos, por lo que es necesario que los socios cuenten con herramientas y lineamientos de base que articulen mejor y modulen tanto la calidad y utilidad de la información como la naturaleza e incidencia de los intercambios. Esto requiere **un estrecho seguimiento que gira en torno a las dinámicas individuales de los socios del portal** y además implica **la inclusión de mecanismos de control** que no son necesariamente naturales al contexto operativo usual de los socios.

...sobre el impacto concreto del portal

- La **difusión e intercambio de información cobra un significado distinto** en el quehacer de los socios. El modelo de la Agencia Virtual no sólo brinda la oportunidad a los 314 municipios de Bolivia de ingresar en la sociedad de la información y la posibilidad de circular en la gigante red, sino fundamentalmente coadyuvar en la creación de la sociedad del criterio, compuesta por ciudadanos con capacidad para generar información.
- **El encaje de la oferta con la demanda** constituye un pilar fundamental tanto del impacto inicial como de su replicación. Las etapas de replicación no son acciones redundantes, sino más bien acciones espejo que buscamos sean resultados de una **cadena de influencias** (Figura 2). Cada uno de los eslabones de esta cadena agrega características propias de los individuos o grupos participantes, ampliando y enriqueciendo la aplicación de la tecnología disponible.
- Para lograr un impacto sostenido en el ámbito del fortalecimiento municipal es necesario mantener una relación estrecha y mutuamente ventajosa con actores clave dentro de cada institución. Estos actores serán aquellos que logran cambios internos pero que no están necesariamente vinculados al poder jerárquico. Estos intercambios pueden darse en múltiples facetas de la gestión: los flujos de información; la modalidad y alcance de la difusión y promoción; la capacitación de actores que inciden en las prácticas institucionales; o bien, la inclusión de productos tecnológicos que se adscriben no sólo a requerimientos técnicos sino también a una **productividad y eficacia que reduce costos o genera ingresos** (por ejemplo: la oficina virtual y el proyecto piloto MUNICOMPRAS).

...sobre la sostenibilidad del portal

- La venta de **una instrumentación eficaz** sobre la base de las nuevas tecnologías digitales y de servicios de información es una estrategia idónea para lograr que las instituciones generen recursos propios.



- La capacitación es clave para **ampliar una cultura en el uso de las tecnologías de información**, especialmente en un contexto de baja conectividad como el de Bolivia, donde la capacitación no sólo debe actuar sobre conocimientos y habilidades sino también sobre actitudes, por ello no sólo es capacitación sino también sensibilización.
- La sostenibilidad de la replicación de las distintas y diversas iniciativas del portal se fortalece brindando a los socios asistencia en **la elaboración de propuestas para la construcción de nuevas capacidades** mediante tecnologías de información, que interesen tanto a sus membresías y mercados potenciales, como a instituciones de financiamiento externo.

...sobre la construcción sostenible de nuevas capacidades

- Para fortalecer la cadena de influencias, las acciones de capacitación deben **proyectarse a una gran variedad de espacios y audiencias**. Estas acciones agregan, de manera acumulativa, características propias de cada población usuaria y contribuyen a legitimar el requerimiento de cambio en las prácticas institucionales existentes.
- Las acciones de capacitación **deben asumir también un rol “promocional”** propio de la difusión del mensaje sobre un nuevo paradigma, una nueva forma de ver la gestión a nivel local.
- Para que el modelo de capacitación descentralizado sea exitoso es necesario que las personas capacitadas impulsen de manera efectiva una dinámica de cambio. Esta dinámica no necesariamente va a estar asociada con el poder jerárquico o político, sino más bien con el manejo del conocimiento y con la capacidad de influir en los flujos de comunicación que predominan en el contexto de la gestión institucional. Sin embargo, es importante recordar que **estos flujos no necesariamente tienen un efecto inmediato en los procesos de toma de decisión**.
- La continuidad de un modelo de capacitación descentralizado está determinada no sólo por **la asignación de recursos humanos y materiales, sino también por la inclusión de las tecnologías de información y comunicación dentro de la visión de cada institución** y por ende dentro de sus objetivos estratégicos.



Proyecto Enlared Municipal... ¿Hacia donde ir ?

A tres años de la implementación de “Aplicaciones en Tecnologías de Información y Comunicación en Apoyo del Desarrollo Municipal y Local en Bolivia”, vivimos una nueva etapa de transferencia en la administración del portal Enlared Municipal, herramienta creada para lograr los objetivos del proyecto.

Enlared recibió el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, Bolivia) y fue ejecutado por International City County Management Association (ICMA). Actualmente, el proyecto se encuentra en las puertas de comenzar una nueva etapa, por ello, como equipo ejecutor de la iniciativa de introducción de las Tecnologías de Información al mundo municipal, consideramos oportuno subrayar los principales resultados y aprendizajes¹ obtenidos en este proceso y analizar su continuidad.

Herramienta para el Sistema Asociativo Municipal boliviano

Enlared Municipal no fue una iniciativa para la mera aplicación de tecnologías de información y comunicación, sino un esfuerzo por construir nuevas opciones y nuevos espacios para la innovación en torno al desarrollo democrático de Bolivia. Enlared se constituyó en la llave municipal de ingreso a la cultura digital. El horizonte para orientar las futuras acciones en el ejercicio de la democracia en este campo.



La principal preocupación de Enlared radicó en el fortalecimiento del Sistema Asociativo Municipal (de sus instituciones y actores) para hacer más efectiva y amplia su gestión a partir del uso de instrumental tecnológico aportado por el proyecto. El razonamiento de la inserción de las TI en este contexto radicó en la implementación de nuevas tecnologías, primero ofertando servicios tecnológicos y luego recolectando las necesidades para convertirlas en herramientas electrónicas. Cuando los actores se apropiaron de los servicios electrónicos, éstos se convirtieron en soluciones tecnológicas. La información generada en base a una necesidad o un conjunto de necesidades (demanda de los actores) al ser trabajada en una aplicación (software) y utilizada y aprovechada por los actores se convirtió en un producto digital. La apropiación de los servicios electrónicos significó hacer uso con sentido y aprovecharlos para beneficio de las comunidades de involucrados. Los servicios tecnológicos que derivaron de esta intervención fueron soluciones informáticas

¹ Para revisar con mayor detalle los aprendizajes del proceso, ver “Lecciones Aprendidas del Proyecto Enlared Municipal”, 2001-2004.



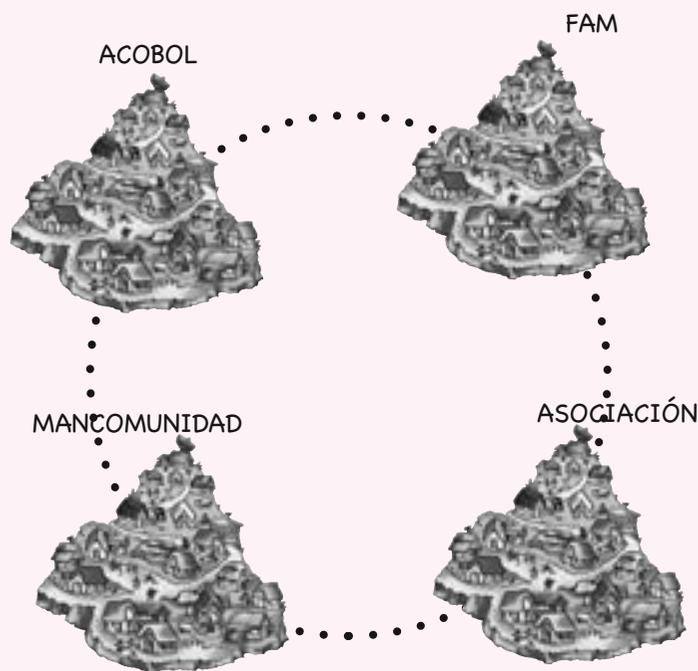
directamente relacionadas con la problemática de los municipios, implementadas por intermedio de la red de organizaciones que conforman el Sistema Asociativo Municipal boliviano.

Modelo descentralizado de uso y aprovechamiento de las TI



La bolivianización del portal Enlared Municipal se produjo a partir de la construcción de una plataforma de servicios electrónicos (PSE) en base a las particularidades del medio y las necesidades y demandas de la población beneficiaria del proyecto. Enlared partió de los conocimientos y experiencia chilena, sin embargo, en el proceso de implementación se vio la necesidad de una herramienta propia.

La PSE boliviana se construyó bajo un modelo descentralizado. Consideramos que para alcanzar el éxito en el desarrollo de las TI en los municipios debíamos seguir el camino de descentralización que siguieron éstos.



Apuesta por la capacitación

A través del proceso de capacitación de capacitadores se logró que las asociaciones de municipios se conviertan en agentes de replicación y de transferencia de capacidades en TI a los municipios. Es necesario impulsar y profundizar este proceso, fortalecer las capacidades y responder a las nuevas demandas de la dinámica realidad municipal.



Los esfuerzos deberían concentrarse en atender la demanda de dos sectores fundamentales: autoridades municipales y técnicos. En este contexto, son los técnicos de los gobiernos municipales los que asumen un papel fundamental en el aprovechamiento de los servicios tecnológicos.

La capacitación debería ingresar a la implementación de programas cortos a distancia y semipresenciales en temas relacionados con la gestión municipal. De esta forma se ampliará el aprovechamiento de la plataforma tecnológica del portal Enlared.

Difusión: más estrategias

La presencia de asociaciones y de los municipios en el escenario nacional, a través de su inclusión en los medios noticiosos, ha sido una labor significativa. El trabajo realizado por la agencia de noticias mediante la red nacional de corresponsales de noticias municipal debería tener continuidad.

Es importante, también, desarrollar campañas masivas de difusión de los contenidos y de los beneficios del portal, a partir de una estrategia en la cual se combine la difusión nacional por medios tradicionales con la difusión local realizada de manera descentralizada a través de las propias asociaciones. En este proceso contribuyen las TI aunque de manera limitada por su alcance; por ello se recomienda el uso de la radio.

Fortalecimiento municipal

Todas las actividades desplegadas deberían tener como finalidad el fortalecimiento del Sistema Asociativo Municipal boliviano, de posicionamiento institucional, de su labor de representación de sus asociados, de generadores de información sistematizada y de su labor como promotores del análisis y la reflexión de la problemática municipal y nacional.

El portal y los servicios electrónicos que provee Enlared han demostrado que se pueden convertir en una fuente de ingresos propios para el Sistema Asociativo Municipal. Se debe profundizar esa línea de trabajo y proyectarla hacia niveles más significativos.

NOTA: Las ilustraciones que se incluyen han sido elaboradas por Omar M. Mondeja para el documento Telecentros ¿Para qué? IDRC CRDI, Fundación Chaqui Net