

Tipo de documento: Tesis de maestría



Maestría en Políticas Públicas

Modernizando la Gestión Pública: Implementación de Software de Experiencia del Cliente en el GCBA para Evaluar la Satisfacción y Gestionar Quejas Ciudadanas en los Servicios Públicos

Autoría: *Gómez, Paula*

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

Gómez, P. (2024) *Modernizando la Gestión Pública: Implementación de Software de Experiencia del Cliente en el GCBA para Evaluar la Satisfacción y Gestionar Quejas Ciudadanas en los Servicios Públicos*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13001>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional CC BY-NC-SA 4.0
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

ESCUELA DE GOBIERNO

Maestría en Políticas Públicas – UTDT

Tesis de Maestría

“Modernizando la Gestión Pública: Implementación de Software de Experiencia del Cliente en el GCBA para Evaluar la Satisfacción y Gestionar Quejas Ciudadanas en los Servicios Públicos”

Maestrando: Gómez, Paula

Directores de Tesis: Cifarelli, Marcela H.
Estévez, Alejandro M.

RESUMEN

Este trabajo analiza los cambios en los procesos administrativos de la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana (GOEYDC) tras la implementación de un Software de Experiencia al Cliente en la Ciudad de Buenos Aires entre 2019 y 2022.

La metodología elegida es cualitativa utilizando la estrategia de investigación "estudio de caso descriptivo". Se realizó una revisión y análisis bibliográfico, además de entrevistas a informantes clave mediante un cuestionario semiestructurado. Estas entrevistas proporcionaron información detallada sobre los cambios en los procesos administrativos de la Gerencia y aspectos clave de la implementación del software.

La introducción del software marcó un cambio significativo en la dinámica de trabajo del equipo, generando ciertas resistencias iniciales. A pesar de ello, la herramienta motivó profesionalmente al personal y reorganizó las tareas de manera más eficiente.

La plataforma permitió la reestructuración de los flujos de trabajo, posibilitando la realización de tareas en línea y la gestión más eficaz de la información. Además, facilitó la atención personalizada de quejas ciudadanas y la toma de decisiones basada en datos en tiempo real.

La implementación del software se alinea con el Nuevo Paradigma de la Gestión Pública, considerando al ciudadano como cliente y promoviendo la coordinación interáreas. Sin embargo, la falta de capacitación formal y el manejo inadecuado del cambio generaron tensiones en el equipo.

La herramienta demostró capacidad para generar valor público al mejorar los servicios y fomentar una mayor colaboración entre los diversos actores involucrados. Sin embargo, se han identificado áreas de mejora, como la gestión de directorios y la expansión del alcance de la plataforma para abarcar otros análisis además de la satisfacción.

En resumen, la implementación del software en GOEYDC ha mejorado la eficiencia administrativa y la atención ciudadana, pero aún existen desafíos pendientes en cuanto a la integración de la ciudadanía en la co-producción de valor público.

Este trabajo aporta al desarrollo disciplinar al proporcionar un estudio detallado sobre los efectos de la implementación de tecnología en la gestión pública, destacando tanto los beneficios como los desafíos, y proponiendo áreas de mejora para futuras implementaciones.

PALABRAS CLAVES

Revolución 4.0; transformación digital de la administración pública; software de experiencia al cliente; satisfacción; servicios públicos.

ABSTRACT

This paper analyzes the changes in the administrative processes of the GOEyDC following the implementation of a Customer Experience Software in the City of Buenos Aires between 2019 and 2022.

The chosen methodology is qualitative, utilizing the research strategy of "descriptive case study." A review and bibliographic analysis were conducted, along with interviews with key informants using a semi-structured questionnaire. These interviews provided detailed information on the changes in the management processes of the GOEyDC and key aspects of the software implementation.

The introduction of the software marked a significant change in the team's work dynamics, generating some initial resistance. Nevertheless, the tool professionally motivated the staff and reorganized tasks more efficiently.

The platform allowed for the restructuring of workflows, enabling tasks to be performed online and more effective management of information. Additionally, it facilitated personalized attention to citizen complaints and real-time data-based decision-making.

The implementation of the software aligns with the New Paradigm of Public Management, considering the citizen as a customer and promoting interdepartmental coordination. However, the lack of formal training and inadequate change management led to tensions within the team.

The tool demonstrated the ability to generate public value by improving services and fostering greater collaboration among the various actors involved. However, areas for improvement have been identified, such as directory management and expanding the platform's scope to cover other analyses beyond satisfaction.

In summary, the implementation of the software in GOEYDC has improved administrative efficiency and citizen service, but there are still pending challenges regarding the integration of citizens in the co-production of public value.

This work contributes to disciplinary development by providing a detailed study on the effects of technology implementation in public management, highlighting both benefits and challenges, and proposing areas of improvement for future implementations.

KEY WORDS

Revolution 4.0; digital transformation of public administration; customer experience software; satisfaction; public services

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 4 |
| 2. PROBLEMÁTICA | 6 |
| 3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 9 |
| 4. OBJETIVOS..... | 9 |
| 5. MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| 6. METODOLOGÍA | 18 |
| 6.1. SELECCIÓN DEL CASO. | 20 |
| 6.2. CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO | 20 |
| 7. DESARROLLO..... | 23 |
| 8. CONCLUSIÓN..... | 43 |
| 9. BIBLIOGRAFÍA | 48 |
| 10. ANEXOS | 51 |
| 10.1. ENTREVISTA 1..... | 51 |
| 10.2. ENTREVISTA 2..... | 71 |
| 10.3. ENTREVISTA 3..... | 80 |
| 10.4. ENTREVISTA 4..... | 87 |
| 10.5. ENTREVISTA 5..... | 93 |

1. Introducción

Nos encontramos atravesando una era de tipo exponencial, signada por transformaciones simultáneas en el tiempo cuyo impacto no tiene precedentes, con niveles vertiginosos de disrupción en la ciencia, la tecnología y la digitalización. Entre ellas, se destacan enormes avances en la electrónica, la comunicación, la inteligencia artificial, la robótica y otras disciplinas, cuyo acelerado ritmo de desarrollo es notoriamente superior a la capacidad de adaptación de las personas e instituciones y, por lo tanto, le otorgan al proceso de cambio un carácter disruptivo (Oszlak, 2020).

Desde fines del pasado siglo, el ritmo de la innovación se ha acelerado y, en el sector público, ha creado un doble desafío: decidir qué políticas adoptar frente a la multiplicación y vertiginosa transformación de sus desarrollos, y aprovecharlos para su propia gestión. Nada parece interferir en la tendencia de que el proceso de innovación en el Estado se acelere en el futuro y sea una fuente fundamental de transformación en la gestión pública. No sólo porque las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) mejoran controles y reducen costos y tiempos de procesamiento, sino porque, como en otros campos, la tecnología será un factor sobredeterminante de cambio en la cultura administrativa. En tal sentido, el aparato institucional del Estado pasa a necesitar otras capacidades y recursos para seguir cumpliendo su papel como regulador, proveedor de servicios e, incluso, promotor de la innovación (Oszlak, 2020).

En este marco, la transformación digital de la administración pública se ha convertido en una de las áreas de reforma estatal que más avances ha experimentado en lo que va del Siglo XXI. En el último tiempo, la gran mayoría de los éxitos de transformación que han experimentado los organismos públicos en América Latina se han logrado a partir de la utilización intensiva de las TIC en la medida en que son poderosas herramientas que permiten mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión pública al agilizar procesos, simplificar trámites, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas e incentivar la participación ciudadana (Oszlak, 2020). Los gobiernos tienen un rol crucial que desempeñar en el establecimiento de las condiciones necesarias para la transformación digital del sector público, la economía y la sociedad en general. Les corresponde decidir de qué manera las políticas son diseñadas, implementadas y monitoreadas, y cómo los servicios públicos son concebidos y provistos en este nuevo contexto (Ubaldi, 2020).

La provisión de los servicios constituye el punto de contacto fundamental entre un Estado y sus ciudadanos/as. La manera en que los servicios son diseñados y brindados tiene un impacto significativo en la eficiencia alcanzada por los organismos públicos, en la satisfacción de los/as ciudadanos/as con su gobierno y en el éxito de una política en cuanto al cumplimiento de sus objetivos. El desafío para los gobiernos en todo el mundo es construir una nueva relación entre el ciudadano y el Estado, y, el gobierno digital, es crucial en la promoción de un enfoque abierto y orientado al usuario que repiense y rediseñe las interacciones en lugar de simplemente trasladar la burocracia de un canal a otro (Ubaldi, 2020).

2. Problemática

Las nuevas TIC se han convertido en herramientas centrales para el suministro de mejores servicios a la ciudadanía por parte del sector público (Dunleavy, Margetts, Bastow y Tinkler. 2006), a la vez que facilitan la colaboración entre las diferentes entidades o instancias institucionales involucradas en la prestación de los servicios de los gobiernos municipales. En este contexto, la planificación estratégica se constituye como un importante elemento para ayudar a los gobiernos en sus esfuerzos de transformación digital, haciendo que los programas y proyectos que introducen nuevas TIC sean el vehículo mediante el cual se materializan los objetivos de las estrategias digitales (Cordella e Iannacci, 2010). La digitalización implica una reorganización centrada en las necesidades de los/as ciudadanos/as, reintegrando funciones e introduciendo nuevas tecnologías en todos sus ámbitos. Esta reorganización va más allá de la racionalización y automatización de procesos, apuntando a una mayor integración e interoperabilidad de las TIC en la transformación institucional.

De acuerdo con Margetts y Dunleavy (2010), los tres principios que deberían guiar el diseño de estas estrategias son:

- **Innovación continua como factor de modernización institucional:** Para estos autores la introducción de nuevas tecnologías en el sector público es un proceso continuo que se inicia con la adopción de soluciones de gobierno electrónico y que continúa a partir de los cambios que conlleva la innovación digital, el surgimiento de las redes sociales, Internet de las cosas, los datos abiertos, la inteligencia artificial y la reducción de la intermediación en la prestación de servicios públicos.
- **(Re)integración de las funciones y procesos organizacionales:** Estos autores sostienen que la digitalización de los servicios implica una reingeniería previa de los procesos orientada a revertir los efectos de la fragmentación generada por la creación de diferentes entidades que, si bien brindan servicios especializados, tienden a duplicar esfuerzos e información.
- **(Re)diseño de servicios públicos centrados en los/as ciudadanos/as:** Para estos autores incluye la reorganización de los servicios y el diseño de las nuevas soluciones poniendo el foco en las necesidades de los/as ciudadanos/as. Sostienen que esta nueva forma de diseñar y prestar servicios trae aparejados el establecimiento de

nuevos canales de interacción entre la población y sus gobiernos y el continuo seguimiento de las crecientes demandas ciudadanas en los diferentes segmentos de la población.

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, consciente de las tendencias internacionales en la promoción del e-gobierno, decidió asumir la responsabilidad en dicha cuestión y ejecutó desde 2009 un marco de acción de transformación integral. Contando con el apoyo político necesario, logró la evolución de una administración pública marcada por el papel a una gestión documental electrónica de impacto global e integral. El inicio de la transformación hacia una gestión documental electrónica supone no sólo la eliminación del papel como registro de las operaciones y procesos gubernamentales para optimizar la productividad interna del gobierno en términos de eficacia y tiempo, además, significa iniciar una evolución hacia el desarrollo de las relaciones con los/as ciudadanos/as y la simplificación de trámites.

Muchos de los servicios, trámites, gestiones y transacciones que realizaban los/as ciudadanos/as de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se hacían directamente en Sedes del Gobierno, a través de distintos números telefónicos o de manera digital en distintas páginas web, correos electrónicos y aplicaciones móviles. En efecto, la diversidad de canales y procesos no permitía una única estrategia de tratamiento cercano, empático y efectivo frente a las necesidades de los/as ciudadanos/as. La centralización, en 2012, en un único call center de la ciudad (147) fue un gran avance para concentrar el tratamiento de las consultas y gestiones de los/as ciudadanos/as. Con la idea de brindar un servicio complementario a la línea 147, en ese mismo año, se puso en marcha el primer chat de la Ciudad atendido de forma exclusiva por un equipo de personas y con un promedio mensual de 15.000 conversaciones. Durante esa etapa, los/as ciudadanos/as podían realizar sus consultas sobre trámites, pedidos de turnos y reclamos tanto desde la web como a través de Facebook.

Un año después, la Subsecretaría de Ciudad Inteligente junto al equipo de Atención Ciudadana de la Ciudad, crearon el primer chat con IA del Gobierno, más eficiente e inmediato y con un formato más accesible. Con el objetivo de asesorar a los/as ciudadanos/as, para 2015 la Ciudad ya disponía de cuatro canales de atención: la aplicación BA 147 para dispositivos móviles, la Línea 147, el chat virtual con IA y derivación a operadores humanos y, por último, el correo electrónico. Asimismo, la Ciudad contaba con tres chatbots

diferentes, no sólo en cuanto a su tono e identidad sino también en cuanto a los canales que utilizaban: Web, Facebook y Telegram. Con el objetivo de mejorar la experiencia y la calidad de respuesta, el equipo conformado por diseñadores, desarrolladores y comunicadores, unificó los canales existentes y, en el año 2019, creó un chatbot en WhatsApp, para acompañar a los/as ciudadanos/as en la gestión de sus trámites, consultas y servicios desde el celular (Banegas, 2022).

Si bien a lo largo de los últimos años el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ha implementado nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la provisión de servicios públicos y modificar la forma en que los/as ciudadanos/as consumen los servicios e interactúan con los organismos del sector público, todavía se carecía de una completa gestión orientada hacia las demandas y necesidades de los/as ciudadanos/as.

Ante ese escenario, en el cual faltaba un mecanismo eficiente para la recepción, clasificación y seguimiento de las quejas y de herramientas digitales que agilizaran la recolección, el procesamiento y visualización de los datos¹, la Gerencia Operativa Evaluación de Calidad de Gestión² perteneciente a la Secretaría de Atención y Gestión Ciudadana en el mes de mayo del 2019, incorpora un Software de Gestión de Experiencia al Cliente (CX) en pos del cumplimiento de los objetivos propuestos para la Secretaría.

La integración de esta herramienta a las labores diarias de la Gerencia introdujo cambios a la hora de identificar necesidades relacionadas a los servicios públicos y de dar respuesta a las demandas ciudadanas:

1. Las encuestas de satisfacción pasan a ser 100% online. Dentro del mismo Software se centraliza la elaboración de los cuestionarios, el registro de las respuestas y el armado de los Dashboards para hacer seguimiento de métricas.
2. Se crea el Programa “Close The Loop” (CTL). En líneas generales, este programa tiene como objetivo brindarle a un/a ciudadano/a insatisfecho/a con una interacción realizada con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires un tratamiento de su queja a través de un sistema de tickets generados en el Software.

¹ Previamente a la incorporación de este Software, la medición de la satisfacción de los/as ciudadanos/as con las diferentes interacciones que tuvo con el Gobierno y la detección de los puntos de dolor de los Servicios de la Ciudad comprendía la utilización de diferentes fuentes de información (encuestas de satisfacción presenciales, mediciones de tiempo de los trámites, relevamientos de solicitudes, entre otras), con un procesamiento y visualización de datos en gran parte manual.

² Actualmente Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana (GOEyDC)

El surgimiento de las tecnologías digitales ha evidenciado su potencial efecto disruptivo en las operaciones internas de los organismos del sector público y su estrategia de diseño y ejecución de políticas y servicios. La incorporación de tecnologías digitales basada en un enfoque gubernamental integral tiene el potencial para transformar la manera en que los gobiernos organizan y administran sus funciones centrales, e incentivar la colaboración entre los distintos niveles y dentro de cada uno de ellos. Esto puede mejorar el desempeño de los gobiernos, al igual que la eficiencia en la prestación de los servicios públicos, y cambiar la manera en que los/as ciudadanos/as utilizan los servicios y se relacionan con los organismos del sector público. Estas formas de interacción renovadas pueden contribuir al desarrollo y/o el fortalecimiento de la confianza y la credibilidad pública en los gobiernos. Desde esta perspectiva, la adopción de tecnologías digitales colabora con el establecimiento de cimientos sólidos para rediseñar la experiencia de los/as ciudadanos/as con la provisión de los servicios públicos y, en última instancia, tiene un impacto en la legitimidad de nuestros sistemas democráticos (Ubaldi, 2020).

3. Pregunta de investigación

Ante este escenario expuesto, nace la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles fueron los cambios producidos en los procesos administrativos del equipo de la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana a partir de la implementación de un Software de Experiencia al Cliente para realizar encuestas de satisfacción a los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires y para el tratamiento de quejas ciudadanas en CABA entre los años 2019 - 2022?**

4. Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es:

Describir y analizar los cambios en los procesos administrativos del equipo de Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana a partir de la implementación de un Software de Experiencia al Cliente para realizar encuestas de satisfacción a los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires y para el tratamiento de quejas ciudadanas en CABA entre mayo 2019 y diciembre 2022.

El objetivo específico que se quieren alcanzar con este trabajo comprende:

1. Identificar posibles mejoras y limitaciones en la utilización del Software para satisfacer las demandas de los/as ciudadanos/as.

5. Marco Teórico

Esta investigación comienza a partir de la pregunta de investigación: *¿Cuáles fueron los cambios producidos en los procesos administrativos del equipo de la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana a partir de la implementación de un Software de Experiencia al Cliente para realizar encuestas de satisfacción a los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires y el tratamiento de quejas ciudadanas entre los años 2019 - 2022?* y tiene como objetivo general describir y analizar los cambios en los procesos administrativos de la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana a partir de la implementación de una tecnología (Software de Experiencia al Cliente) para medir la satisfacción de los/as ciudadanos/as con los diferentes servicios que presta la Ciudad y el tratamiento de las quejas ciudadanas.

Para empezar a entender la decisión de incorporar una tecnología en una Gerencia del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se debe hacer referencia a la transformación que está atravesando la administración pública.

El mundo se encuentra transitando una cuarta revolución industrial, con capacidad para transformar las prácticas y relaciones sociales como las conocemos. Ante esta realidad, Bellomo (2020) afirma que el impacto de la revolución 4.0 afecta a la administración pública desde dos ángulos diferentes y complementarios. Por un lado, la interpela a partir de la generación de nuevas situaciones, problemas y desafíos que surgen con motivo del avance de la transformación digital en campos externos a la gestión pública, pero que demandan su intervención directa o indirecta. Como contrapartida, los organismos y dependencias del Estado también deben asimilar las prácticas y avances de la revolución 4.0 que mejor contribuyan al cumplimiento de su misión.

En paralelo a la Revolución 4.0, la incorporación de tecnología en los gobiernos locales estuvo signada por la ampliación de sus funciones luego del retorno a la democracia. Tal como expresan Pando y Arroyo (2012) en este espacio de proximidad para los/as ciudadanos/as se observó una extensión de la oferta de políticas públicas municipales hacia terrenos sin precedentes (promoción económica, desarrollo sociocultural, preservación

del espacio público, políticas de género, atención primaria y seguridad preventiva, entre otros) y se pone de manifiesto una ampliación de los márgenes de autonomía en relación con otras instancias de gobierno. En este contexto, sostienen los autores (2012) que las nuevas TIC constituyen importantes herramientas para transformar la vida de las personas y de las organizaciones, sus comunicaciones y sus formas de trabajo. Reconocen el significativo impacto que tienen las TIC tanto para ampliar y diversificar los canales y las formas de gestión como para abrir nuevas vías de expresión en las que se generen, circulen y consuman datos e información pública relevante para la ciudadanía.

En este marco, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires consciente de la era exponencial y del deterioro de la burocracia estatal, empieza a diseñar e implementar una estrategia digital. Como bien expresa Grandinetti (2003), el pasaje desde la operación tradicional mediante burocracias jerárquicas a formas de gestión innovadores, a través de redes de organizaciones, requiere exigencias técnicas, legales, políticas y financieras. Asimismo, exige la puesta en práctica de capacidades, habilidades y conocimientos particulares, diferentes a los necesarios para la gestión tradicional. En este sentido, a la hora de construir estas capacidades para hacer frente a los nuevos desafíos, los estados locales han iniciado múltiples y. desigualmente exitosos, procesos de transformación de sus modos de gestión tradicionales. Éstos se han caracterizado, en gran medida, por la incorporación de tecnologías, particularmente de gestión, de la información y de gestión de recursos humanos.

Para empezar a describir los cambios en los procesos administrativos del equipo de GOEyDC a partir de la implementación de un Software de Experiencia al Cliente, se utilizará la tipología desarrollada por Grandinetti (2003), a partir del aporte de diferentes teóricos³, de los modelos que animan los procesos de incorporación tecnológica en el ámbito local. La tipología comprende tres grandes modelos competitivos entre sí con marcadas diferencias de orientación: el neoburocrático, el ligado al New Public Management (NPM) y el relacional.

En el *modelo neoburocrático* las tecnologías son propuestas en pos de reducir la discrecionalidad de los operadores públicos y la promoción de la profesionalidad de los empleados. Se caracteriza por el diseño de unidades con límites claros y precisos; orientadas desde arriba a la eficiencia y la eficacia. El/la ciudadano/a es visto, fundamentalmente, como

³ García Delgado 1997, Echabarría 1997, Kickert, Klinj y Koppenjan 1991

un administrando. Desde otra perspectiva, en el *modelo ligado al NPM*, la incorporación de las tecnologías está basada en el instrumental clásico de la gestión privada. Se define por una direccionalidad orientada a la satisfacción del ciudadano/a como cliente de los servicios brindados por el sector público, la aparición de mecanismos de coordinación interáreas, la redefinición y estandarización de procesos. Por su parte, el *modelo relacional o centrado en redes*, significa un pasaje desde las visiones más regulatorias o “científicas” de la gestión hacia un campo donde lo cognitivo, lo simbólico y lo cultural pasan a tener preponderancia. La gestión de los procesos de incorporación de tecnologías está dada por la búsqueda de condiciones para el aprendizaje inteligente y la construcción de capacidades para la gestión de la complejidad.

En los últimos treinta años de producción en torno a la innovación pública, Grandinetti y Zurbriggen (2021) detectan tres momentos significativos que servirán para describir qué tipo de innovación se produjo en la GOEyDC a partir de la incorporación del Software: los años noventa (génesis), con la aparición de la idea de innovación lineal (o tecnológica), la primera década del siglo XXI, de cierta repliegue en la discusión sobre la innovación, con la prevalencia de la idea de innovación permanente de la gobernanza; y, a partir de 2010, el nuevo auge de la idea de innovación, donde la innovación abierta se coloca, como una herramienta valiosa basada en la inteligencia colectiva para abordar la incertidumbre y complejidad de los tiempos.

En el modelo de *innovación lineal*, la génesis de la innovación está dada por el cambio tecnológico y/o la introducción de una nueva tecnología en las organizaciones que permite modificar las prácticas y rutinas, produciendo nuevos estándares y promoviendo mayor eficiencia y efectividad. El campo predominante de la innovación es el campo de la prestación de servicios y los procesos de gestión. Los actores claves, por su parte, son los gabinetes técnicos y las consultorías externas.

En cuanto al modelo de *innovación permanente*, que parte de la noción de escasez de recursos estatales para resolver problemas complejos, plantea la necesidad de interrelaciones: cooperación y coordinación con otros gobiernos y actores a fin de poder gestionarlos. La idea de innovación de este modelo pone el foco en las instituciones, el aprendizaje y las personas y su origen puede darse en cualquier ámbito organizacional o en las redes de interacción que las organizaciones desarrollan, no es exclusividad de los espacios técnicos. Este enfoque

mueve el eje, va de la técnica a las personas y a las instituciones, y cambia los resultados buscados; prima la construcción de capacidades por sobre la eficiencia y capacidad de servicios.

La *innovación abierta*, por su parte, se presenta como un nuevo paradigma que entiende la innovación como producto de la apertura de los procesos de gestión de las organizaciones y de la intensidad de las relaciones de colaboración más allá de todos los espacios y límites. Su definición tiene que ver con la integración de los/as ciudadanos/as y los actores sociales, políticos, económicos y tecnológicos a la coproducción de valor público. La innovación pública abierta supone un nuevo corrimiento de eje hacia las construcciones compartidas, de la participación a la colaboración y cocreación de ideas innovadoras, más allá de todos los límites.

Con el fin de profundizar en los cambios administrativos que se han producido en la GOEyDC a partir de la incorporación de tecnología, se debe tener en cuenta que las TIC's no son inocuas, inducen -o deberían hacerlo- importantes mutaciones en las organizaciones que las utilizan, entre ellas la adecuación de las mismas estructuras administrativas y profundas transformaciones en la cultura organizacional (Grandinetti, 2003). En esta línea, Farabollini (2003) detalla que los sistemas de información pueden:

- Reducir el número de niveles de las organizaciones proveyendo a los gerentes información para supervisar un gran número de empleados
- Independizarse del lugar físico a través de Internet, el correo electrónico y la video conferencia
- Reorganizar flujos de trabajo reemplazando procesos manuales y reestructurando las empresas.
- Incrementar la flexibilidad de las organizaciones y su habilidad para responder a los cambios y tomar ventaja de las oportunidades
- Redefinir las fronteras organizacionales creando nuevas relaciones con proveedores y clientes a partir de las tecnologías para la publicación y distribución de información
- Cambiar el proceso de gerenciamiento proveyendo nuevas capacidades para planear, organizar y controlar.

De esta forma, la incorporación de tecnología en la GOEyDC se examinará teniendo en cuenta el impacto organizacional, tan importante o más, que las consideraciones técnicas

sobre la implementación de TI, ya que esta incorporación afecta también el ejercicio del poder en la organización. Debido a que las estructuras organizacionales reflejan la distribución de ese poder, los cambios estructurales pueden ser causa de inquietud y confusión en el personal. La introducción de tecnología de información, en tanto cambio de magnitud, modifica las relaciones de poder existentes (Farabollini, 2003).

Si la introducción de tecnología de información no desarrolla simultáneamente nuevas formas de organización del trabajo y de gestión, se genera un proceso de modernización aparente, basado en la variable tecnológica “dura”. En estos casos, más que adaptarse a la estructura, se deben modificar los procedimientos administrativos, para que la informatización no sea absorbida por la lógica burocrática de la organización. Por esta razón, se debe evitar mecanizar o automatizar tareas administrativas sin analizar sus objetivos y las necesidades de información del usuario o sin modificar los obstáculos normativos que entorpecen la fluidez del proceso.

Es fundamental, como menciona Krieger (1988), que las políticas que incorporan a la TI se integren dentro de una política global de mejoramiento administrativo que abarque un rediseño del marco jurídico-normativo, el desarrollo de nuevos valores administrativos y el mejoramiento cualitativo del recurso humano existente. En esta línea, Serna (2002) expresa que invertir en infraestructuras, equipos y programas informáticos es un avance, pero introducir tecnología no significa gestionar el cambio ni conlleva la mejora de la organización si no se enmarca en una estrategia de transformación organizativa, de rediseño de procesos desde el punto de vista del ciudadano, incidiendo en la formación y la motivación de los empleados públicos y en la cultura administrativa con la que se trabaja.

Dentro del contexto del impacto organizacional, se dará especial atención al desarrollo del capital humano y a la capacitación. Para generar un cambio genuino, se debe considerar las posibilidades de autonomía del trabajador, su mayor calificación y un más alto nivel de participación e integración. A su vez, la incorporación de nuevas tecnologías debe hacerse dentro de un proyecto de capacitación en función de objetivos de cambio previamente establecidos, apoyando a los trabajadores en la comprensión de sus dimensiones, en la adquisición de los conocimientos específicos y a reposicionarse frente al nuevo modelo (Farabollini, 2003). En esta línea, Neffa (1988) afirma que, al modificar las condiciones de trabajo para acompañar los cambios, no sólo debe formarse personal en la esfera de la

informática administrativa, sino que debe capacitarse actitudinalmente para el cambio y define, como nuevos aspectos que demanda la incorporación de tecnología de información, los siguientes:

- Capacidad para comprender el funcionamiento global de sistemas complejos.
- Aptitud para usar correctamente lenguajes abstractos y manejar símbolos.
- Actitud favorable al trabajo en grupo o equipos.
- Buena disposición para completar conocimientos y perfeccionarlos mediante el aprendizaje y la experiencia.
- Aceptación de la polivalencia y de la flexibilidad.
- Capacidad para estar atentos, concentrados y reaccionar rápida y adecuadamente frente a los incidentes, actuando con cierta autonomía y siguiendo consignas.

Para responder al objetivo específico de identificar posibles mejoras y limitaciones en la utilización del Software para satisfacer las demandas de los/as ciudadanos/as, se debe en primer lugar, definir las implicancias que tiene el uso de tecnologías en la Gestión Pública.

El desarrollo y la difusión de las TIC se han convertido en elementos fundamentales del accionar de los gobiernos y han cambiado la manera en la que éstos generan valor público al proveer servicios públicos y resolver problemas complejos a partir de una mayor colaboración entre los diferentes actores involucrados (Eguino, Lanfranchi, Rodríguez y Vásquez Jordán, 2018). Siguiendo a estos autores (2018), el uso de TIC se vuelve esencial para: I) fortalecer las capacidades institucionales locales a través de la mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos; II) fortalecer y facilitar la coordinación y colaboración entre diferentes organizaciones del sector público, y III) acercar el gobierno a la ciudadanía al brindar las herramientas para facilitar la participación e incluir la opinión ciudadana en la gestión pública local.

Sin desmerecer el impacto de las TIC's en determinadas dimensiones administrativas o fases de política pública, también es esencial como menciona Gil-García (2012), el conocimiento sobre un amplio rango de cambios cognitivos, conductuales, políticos y culturales ligados a ellas. Es decir, la intersección entre TIC's y organizaciones públicas involucra factores tecnológicos, organizativos, institucionales, humanos y contextuales que resulta necesario aprehender.

En este aspecto, Serna (2002) menciona que, aun cuando la mejora de los sistemas de gobierno y administración mediante el desarrollo de las TIC pueda plantearse a través de la mejora de las capacidades organizativas, una verdadera transformación sostenible debe considerar el papel de las instituciones que configuran las relaciones y el comportamiento de estas organizaciones. Con esta mención, este autor (2002) pretende evitar el análisis organizativo que entiende las administraciones y sus sistemas de gestión como un orden cerrado, aislado y completamente autoexplicable. Diferenciando entre organización y su entorno, el análisis institucional permite apuntar cómo este segundo incide sobre la determinación de elementos como los valores, las estructuras, o los procesos de trabajo, que condicionan las dinámicas organizativas resultantes.

En efecto, Eguino et al. (2018) hacen referencia que al momento de diseñar e implementar una estrategia digital, los gobiernos municipales deben considerar ciertos factores que, dependiendo del contexto, facilitan o dificultan la exitosa transición hacia gobiernos digitales, los cuales serán tenidos en cuenta para analizar las posibles mejoras y limitaciones en la utilización del Software en la GOEyDC:

En primer lugar, se encuentran los *factores políticos y legales*. En esta línea, es clave contar con un fuerte liderazgo y apoyo político, ya que la implementación de nuevas tecnologías involucra la modificación de las estructuras jerárquicas y de responsabilidades; el (re)diseño de procesos; nuevos requerimientos de recursos humanos, y cambios en las asignaciones presupuestarias.

En segundo lugar, están los *factores organizacionales*. La digitalización como estrategia de modernización, al incluir el rediseño de servicios en torno a las necesidades de los/as ciudadanos/as, conlleva una reingeniería de los procesos y funciones. Desde esta forma, el rediseño de los servicios requiere que las diferentes organizaciones del sector público trabajen de manera colaborativa a través del uso de TIC, dado que estas permiten escalar y expandir las funcionalidades de las diferentes agencias o instituciones del sector público, y facilitan el establecimiento de canales de comunicación y la transferencia de información.

En tercer lugar, se encuentran los *factores técnicos*, dado que es necesario conocer la capacidad disponible y necesaria para llevar a cabo las estrategias digitales y sus proyectos de TIC.

En cuarto lugar, los *factores socioculturales*. Al introducir una nueva tecnología, primero debe pensarse en los usuarios y cómo incluirlos para asegurar el éxito del proyecto. Muchas veces se tiende a delegar proyectos de TIC a los departamentos encargados de tecnología o, en su defecto, se deja el proyecto en manos de compañías externas (Margetts y Dunleavy, 2002). En ambos casos, se relega a los usuarios internos y los proyectos se implementan de forma aislada a cargo de un equipo que no está familiarizado con la complejidad organizacional. En lo que se refiere a los los/as ciudadanos/as, el éxito de una nueva tecnología depende de su capacidad para generar valor en los servicios.

Cuando se incorpora una tecnología se producen transformaciones al interior de las organizaciones, que pueden ir desde el simple aumento de eficiencia hasta la reinención de la organización y sus relaciones con los los/as ciudadanos/as (Grandinetti, 2001). En esta línea, Lánzara (1999) menciona algunas de las características principales del proceso de apropiación diferenciada de las TI:

- Las tecnologías son particularmente sensibles a las formas peculiares del entorno ambiental donde se hospedan
- Las tecnologías estructuran sus propiedades cuando son adoptadas y usadas por los actores organizacionales, en esta adopción están presentes las rutinas, tareas y roles preexistentes de estos actores;
- Las tecnologías son reformuladas según las competencias y los saberes preexistentes en los actores y los modos de trabajo.

En cuanto a las transformaciones posibles en el relacionamiento con los/as ciudadanos/as a partir de la incorporación de tecnologías de la información, se requiere, además, del análisis de nuevos elementos (Grandinetti, 2011):

- Las características de la infraestructura de comunicación; pensada para un acceso amplio o restringido de la población, con qué criterios de igualdad de acceso.
- La preparación de la población para acceder a la sociedad de la información, y los saberes significativos que ésta posee en términos de interacción, métodos de búsquedas, procesos de selección y procesamiento de información.
- La posibilidad de acceso real de la población, determinada por el tipo de tecnología que se utiliza, su costo y su nivel de cobertura efectivo.

Esto configura un escenario donde se pueden establecer diferentes tipos de relaciones con los/as ciudadanos/as:

- **Información:** representa el nivel más simple de relacionamiento con los/as ciudadanos/as y es unidireccional, pero embarga un considerable potencial al permitir un acceso ágil y directo por parte de los/as ciudadanos/as a información pública en tiempo real, datos no menores en relación a incrementar los niveles de transparencia y avanzar hacia la rendición de cuentas constante a los/as ciudadanos/as.
- **Comunicación:** En este caso se habla una relación bilateral y/o multilateral, donde se da una interacción entre la gestión y los/as ciudadanos/as, que va, desde una simple comunicación vía correo electrónico hasta la creación de foros de discusión electrónica de problemáticas comunes.
- **Tramitación:** Muchas de las tramitaciones que se realizan en la gestión local son factibles de realizarse por vía electrónica, desde la simple presentación de formularios por medios electrónicos a la realización de tramitaciones online.
- **La participación:** Amplía la gama de posibilidades que se abre para nuevas formas de participación ciudadana.

En el mismo orden de ideas, Oszlak (2020) sostiene que la contrapartida de innovaciones semejantes es la capacidad institucional del Estado para desarrollar y poner a disposición de la ciudadanía este tipo de servicio. Para este autor (2020) esta capacidad depende de numerosos factores: a) el esfuerzo de desarrollo tecnológico que pueda desplegar o la promoción de este proceso a través de la regulación del mercado, el financiamiento estatal o los emprendimientos de colaboración público-privada; b) el reclutamiento y los programas de formación y capacitación de personal responsable de alimentar y actualizar, en forma permanente, los datos volcados a las carpetas, que responda a la vez a las consultas y propuestas ciudadanas; c) la protección de los datos de los usuarios a través de legislación y los controles ejercidos sobre los grandes oligopolios que dominan el mercado de la información y las redes sociales.

6. Metodología

La metodología seleccionada para esta investigación es de carácter cualitativo. Se opta por el análisis cualitativo ya que, según sostiene Stake (1995), el objetivo de este tipo

investigación es la comprensión, centrando la indagación en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamenta su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación.

La selección del diseño de investigación viene definida por el tipo de pregunta al que se pretende dar respuesta. Por este motivo se opta por la estrategia de investigación “estudio de caso descriptivo” ya que el objetivo de la investigación es describir y comprender los cambios en los procesos administrativos que se produjeron en la GOEyDC a partir de la incorporación de una tecnología a las tareas diarias de la Gerencia. De esta forma, con la elección de la estrategia de investigación “estudio de caso” se pretende el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (Stake, 1998).

Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Yin, 1994).

Según el objetivo que se persiga en la investigación, este autor (1994) diferencia entre estudios de casos exploratorios, que tienen como finalidad definir las preguntas e hipótesis de un estudio posterior, estudios de casos explicativos que presentan datos relacionados con las relaciones causa-efecto y, el que se elige para esta investigación, los estudios de casos descriptivos con el propósito de una descripción completa de un fenómeno dentro de su contexto.

Para la elaboración de este se llevará adelante una revisión y análisis bibliográfico, así como entrevistas a informantes claves, por medio de un cuestionario semiestructurado. A continuación, se detalla el cuadro de informantes claves:

Cuadro N° 1: Informantes claves

| <i>Informante N°</i> | <i>Perfil</i> |
|----------------------|--|
| 1 | <i>Coordinador de la gerencia. Sociólogo.</i> |
| 2 | Ex coordinador gerencia. Técnico en sistemas de información. |
| 3 | Ex coordinadora de la gerencia. Licenciada en Ciencias de la Comunicación. |
| 4 | Coordinador de implementación. Ingeniero en Sistemas de información. |
| 5 | Sociólogo. Ex analista de datos de la gerencia. |

Fuente: Elaboración propia

6.1. Selección del caso

Se ha elegido estudiar la implementación de un Software de Experiencia al Cliente para la medición de la satisfacción de los diferentes servicios del GCBA y para tratamiento de quejas ciudadanas en la GOEyDC ya que es un caso práctico de cómo los gobiernos han incorporado las TIC en la Gestión Pública con el objetivo de mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios públicos y modificar la forma en que los/as ciudadanos/as consumen los servicios e interactúan con los organismos del sector público.

A su vez, se despega de las formas tradicionales en que las administraciones públicas brindan servicios: toma en cuenta las necesidades específicas de los los/as ciudadanos/as y se convierte en una plataforma de servicios personalizados.

Por último, es interesante estudiar este caso ya que, para llevar a cabo este Programa, se transformaron las actitudes, los hábitos, las metodologías de trabajo, los incentivos laborales y los comportamientos del equipo que pasó a ser parte del mismo.

6.2. Cuestionario semiestructurado

Presentación

1. El primer bloque de preguntas intenta empezar la entrevista con una pregunta de contexto, que haga sentir cómodo/a al informante y pueda brindar información general del lugar que ocupa/ocupó en la Gerencia
 - 1.1. ¿Qué rol/es cumple/cumplió en la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana?

Previo a la incorporación del Software:

2. Con este bloque de preguntas se pretende entender cómo se efectuaba la medición de la satisfacción de los servicios públicos y el vínculo con las demandas ciudadanas previo a la incorporación de Software para analizar los cambios que la tecnología introdujo en estas tareas. Asimismo, se apunta a comprender si la incorporación de nuevas tecnologías se realizó dentro de un proyecto de capacitación en función de objetivos de cambio previamente establecidos, apoyando a los trabajadores en la comprensión de sus dimensiones, en la adquisición de los conocimientos específicos y a reposicionarse frente al nuevo modelo.
 - 2.1. ¿Cómo era la medición de la satisfacción de los servicios públicos?
 - 2.2. ¿Cuáles fueron los motivos que animaron la incorporación del Software?
 - 2.3. ¿Cómo fue la comunicación sobre la incorporación del Software a las tareas diarias de la Gerencia?
 - 2.4. ¿Cómo fueron las capacitaciones sobre el Software?

A partir de la incorporación del software.

3. El tercer bloque de preguntas profundiza en el impacto organizacional ya que la implementación de TI afecta el ejercicio del poder en la organización. Se intenta entender si la incorporación de tecnología se enmarcó en una estrategia de transformación organizativa, de rediseño de procesos desde el punto de vista del/a ciudadano/a, incidiendo en la formación y la motivación de los empleados públicos y en la cultura administrativa con la que se trabaja. También, se intenta comprender si la introducción del Software desarrolló simultáneamente nuevas formas de organización del trabajo y de gestión o fue más una adaptación a la estructura.
 - 3.1. ¿Qué transformaciones se produjeron al interior de la organización?

- 3.2. ¿Cuáles consideras que fueron los cambios más significativos en los procesos administrativos de la GOEyDC para medir la satisfacción de los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires con los servicios públicos?
- 3.3. ¿Cuáles consideras que fueron los cambios llevados a cabo en los procesos administrativos de la Gerencia para el tratamiento de las quejas ciudadanas?
- 3.4. ¿Cómo se manejó la privacidad de los datos?

Sobre el Software

4. El cuarto bloque pretende captar los factores que facilitaron o dificultaron la implementación del Software en la GOEyDC.
 - 4.1. ¿Cuáles considera que son los principales factores que facilitaron la implementación del Software de la GOEyDC?
 - 4.2. ¿Cuáles considera que son los principales factores que limitaron/obstaculizaron la implementación del Software de la GOEyDC?

Relación con el/la ciudadano/a y otras áreas de Gobierno

5. El quinto bloque tiene como objetivo captar el/los tipos/s de relación/es con el ciudadano y con las diferentes áreas de Gobierno que se establecieron a partir de la implementación del Software. Se analizará cómo impactó la incorporación del Software en la prestación de servicios públicos ya que ésta constituye el punto de contacto fundamental entre un Estado y sus ciudadanos/as. La manera en que los servicios son diseñados y brindados tiene un impacto significativo en la eficiencia alcanzada por los organismos públicos, en la satisfacción de los/as ciudadanos/as con su gobierno y en el éxito de una política en cuanto al cumplimiento de sus objetivos.
 - 5.1. ¿Cómo cree que impacta el uso del Software en la prestación de servicios públicos?
 - 5.2. ¿Cuáles fueron los cambios que se produjeron en la relación con otras áreas de Gobierno al incorporar el Software?

Cierre del cuestionario

6. El último bloque pretende identificar posibles mejoras del Software. Se cierra el cuestionario con una pregunta abierta para que el informante pueda agregar o profundizar en lo que considere relevante sobre la pregunta de investigación.
 - 6.1. ¿Qué sugerencias o mejoras tendría para optimizar el uso del software en el futuro?
 - 6.2. ¿Usted quiere agregar algo más sobre el tema que hemos hablado?

7. Desarrollo

En relación a la primera pregunta: **¿cómo era la medición de la satisfacción de los servicios públicos?** hay un consenso general de que la medición de la satisfacción de los servicios públicos era una tarea manual y que involucraba varias plataformas para el análisis de los datos. Para conocer más sobre el proceso de medición, es interesante acceder a las palabras del informante clave 2:

"Utilizábamos una herramienta llamada LimeSurvey, la cual habíamos configurado previamente y desarrollado un cuestionario que ya habíamos heredado de otro equipo que venía trabajando con eso de otros años. Básicamente era un mail que llegaba a tu casilla, con unas caritas las cuales podían indicar cuál era tu nivel de satisfacción de muy satisfecho a muy insatisfecho y, a partir de ahí, si clickeaba en alguna de las caritas, te disparaba una encuesta en este software. Esa información de Lime luego la recopilábamos manualmente, es decir, hacíamos un click en un botón de descargar, la bajábamos en un CSV y la utilizábamos generalmente en SSPS, que era nuestra herramienta de análisis estadístico, o en Excel. A partir de ahí, hacíamos distintos procesamientos de análisis descriptivo más bien, no eran grandes análisis estadísticos, pero realizábamos informes mensuales, trimestrales, semestrales y también anuales en Power Point, es decir, teníamos que generar los gráficos en Excel o en SSPS y armar un PPT."

Por su parte el informante 1 complementa este punto que expresa el informante 2 agregando que para determinados servicios la medición de satisfacción se hacía de manera presencial. En sus palabras:

"Lo que hacíamos era ir a puntos específicos en los cuales se quería medir la experiencia de los de los usuarios, en mi caso fue con el servicio de Ecobici de la Ciudad de Buenos Aires principalmente. Lo que hacíamos era ir con Tablet, acercarnos a las personas que veíamos que estaban por utilizar ese servicio y hacerles un par de preguntas que teníamos en un cuestionario que armaba otra parte de la Gerencia...una vez que completábamos un número de encuestas considerables y cumplíamos con el rango horario en el que trabajamos, lo que hacíamos era subir desde esa Tablet a un repositorio en el cual se cargaban todas esas respuestas. Después otra parte del equipo lo analizaba desde el Excel, transformándolos en datos para trabajar en otra plataforma."

El informante clave 3 ofrece un valioso punto de vista sobre el impacto que tenía la realización manual de esta tarea en los tiempos de medición de la satisfacción. En sus palabras:

"La manera en la que se venía trabajando, era una manera muy poco práctica, con mucha demora. Por ejemplo, a una persona que se le instaló un cesto papelerero se le mandaba al mes siguiente una encuesta de satisfacción. Había muchas chances que ese cesto papelerero ya no esté más o que se haya cambiado de lugar, es decir, quedaba todo muy desfasado de los tiempos de esa solicitud o de ese trámite."

En cuanto a la segunda pregunta: **¿cuáles fueron los motivos que animaron la incorporación del Software?** existe un amplio consenso que señala que fue principalmente una decisión de índole política. En palabras del informante clave 2:

"Luego, hubo un momento más intensivo en el que nos dijeron que teníamos que pasar a la herramienta sí o sí, una decisión política en donde se acababa lo que veníamos haciendo y, a partir de ese momento, se tenía que pasar a usar el nuevo Software."

El informante 4 respalda la idea expresada por el informante 2 sobre la presión política existente para la implementación del software.:

"Por lo que se me dijo a mí en el comienzo, había una bajada de línea política de una persona que lo quería implementar a toda costa y que venía con esto hacía tiempo, de hecho, antes que yo había otra persona que la desplazaron porque no avanzaba."

El informante clave 5, en cambio, sugiere que esta incorporación pudo haber resultado del cambio de misión de la Gerencia, donde el análisis de grandes volúmenes de datos adquirió mayor importancia. En palabras del informante 5:

"Yo entiendo que en esa en ese pasaje de empezar a cambiar el tipo de estudios que hacía la gerencia, fue necesario incorporar una herramienta mucho más ágil. Yo creo que tiene que ver un poco con la misión de la gerencia, con que fue lo que más acompañó y también, centrarse más en lo que es CX. Cuando entré, no estaba tan enfocado en lo que era CX, sino que era algo muchísimo más general, o sea, yo hice observaciones, entrevistas en sedes, se hacían Focus Group y nada que ver con lo que pasó después."

En relación a la tercera pregunta, una percepción claramente predominante es que la **comunicación sobre la incorporación de Software a las tareas diarias de la Gerencia** fue poco asertiva. En palabras del informante clave 3:

"Todo ese proceso de cambio generó resistencias en el equipo. Primero, porque lo que se te viene a la mente cuando te dicen "vamos a automatizar procesos, va a ser mucho más fácil, hay un montón de cosas que no van a tener que hacer" piensas que te van a sacar de tu puesto laboral y eso lo van a hacer dos personas. Por eso te digo que la comunicación no fue buena, nunca se dijo " dimensionen que esto lo que nos va a hacer, es posibilitar encuestar a muchísimos trámites, un sinfín de solicitudes, etc. Eso nunca se habló. También pasaba que los análisis que se hacían en su momento eran muy básicos, cruzábamos cantidad de incidentes versus una satisfacción y no se habló mucho de lo posibilitador que era esa Plataforma en tableros"

El informante clave 1 ofrece una contribución interesante al describir cómo les comunicaron que las tareas que realizaban diariamente dejarían de existir:

"Al llegar la contratación de esta plataforma, lo que hicieron las autoridades fue reunirnos a los que no estábamos haciendo un trabajo diario de oficina para comentarnos la situación, de que se iba a dejar de hacer encuestas de forma presencial y que se iba a contratar una plataforma en la cual podíamos medir satisfacción y experiencia ciudadana de manera digital. Nos dijeron que íbamos a ser tenidos en cuenta para formar parte de esta nueva estructura que estaba adoptando la gerencia si nos interesaba. Honestamente era la única opción, si nos interesaba, o si no dejar de trabajar en equipo porque la otra función que es la que veníamos haciendo desaparecía. "

Por su parte, el informante 2 respalda la idea expresada por el informante 1 acerca de la brusquedad en la comunicación del cambio de tareas:

"En cuanto a la comunicación de cómo se implementó, fue de manera intempestiva, con ciertos maltratos, pero en cuanto al funcionamiento, todo salió bien".

En relación a la cuarta pregunta: **¿cómo fueron las capacitaciones sobre el Software?** todos los entrevistados coinciden que las capacitaciones fueron realizadas de forma escalonada. La empresa inicialmente capacitó al implementador técnico, quien luego transmitió los conocimientos al resto del equipo. En palabras del informante clave 5:

"Desde la compañía de software hicieron una capacitación a la persona cabeza del equipo, era Mauro en ese momento, y él fue el encargado de repetir esas mismas capacitaciones por grupos."

Por su parte, el informante 4 complementa esta idea que expresa el informante 1 sobre la modalidad escalonada de las capacitaciones:

"El primero que tuvo contacto con la gente de del software, con el área de venta y posventa, fui yo. Hice un curso técnico junto a un asesor de la Secretaría, sobre cómo era armar una encuesta, cómo era graficar tableros, los diferentes tipos de tableros que se pueden armar, digamos, un pantallazo general. Tenían, un acceso de demo, que yo fui probando antes de que salga la licitación y tengamos las credenciales, te daban para probar armar una encuesta muy básica, entonces más o menos yo ya tenía un conocimiento sobre eso. Después en el curso me reforzaron bastante, pero había cosas por ahí muy técnicas que nosotros queríamos hacer y que en el curso que nos daba la empresa digamos para capacitarnos, no lo podían resolver. Eso fue la primera etapa. Una vez que se armó la primera encuesta, se fue capacitando al equipo que iba a armar el resto de las encuestas y tableros."

Una percepción, medianamente registrada, es la que expresa nuestro informante 2:

"Las capacitaciones fueron brindadas, no por la por la compañía, sino por un compañero que ya se había capacitado, es decir, no fueron las famosas capacitaciones de un sistema donde viene la empresa, te capacita, hay un plan, hay manuales, etc. Fueron un par de explicaciones, como "esto es así " y ya, es decir, tampoco fueron tan prolijas. Ahora, no era un sistema que nos representaba gran dificultad porque nosotros éramos un equipo técnico bien capacitado y bien formado, pero no fue la capacitación que quizás uno esperaría para una semejante herramienta."

Por otro lado, el informante clave 3 proporciona detalles adicionales sobre las razones por las cuales no recibieron capacitación por parte de la empresa. En sus palabras:

"El camino de las capacitaciones fue el siguiente, la empresa capacitó a Mauro, luego él nosotros. Al principio no iba a ser así ya que la empresa nos iba a capacitar a todos, pero sucedió que a la vista de las autoridades el equipo no estaba prestando atención y ahí fue cuando nos dijeron una frase "el que no se sube al barco, no va estar capacitado". Los primeros en ser capacitados por Mauro fuimos Leandro y yo. Tuvimos como dos o tres semanas de capacitación, luego yo empecé a trabajar esta Plataforma con Leandro y, por último, se fueron sumando otros equipos para empezar a implementar."

Tanto el informante 2 como el 4 explican que, al finalizar las capacitaciones, se administraba un examen para evaluar los conocimientos adquiridos sobre la herramienta. Ambos informantes señalan que esta fase generó malestar dentro del equipo. En palabras del informante 2:

"Después, hubo una serie de evaluaciones, porque quien iba a usar el Software tenía que ser evaluado y ahí fue donde Mauro nos evaluaba, nos tomaba un examen, nos ponía nota y nos decía si a partir de ahí lo podíamos usar o no. Yo fui el primer evaluado con Fran, en ese momento Mauro no era nuestro amigo, así que no nos ayudaba, no nos decía nada, fue un momento tenso, estamos bastante enojados. Luego de esta instancia evaluatoria, ya podíamos empezar a usar el sistema."

En relación a la quinta pregunta: **¿qué transformaciones se produjeron al interior de la organización?** existe un consenso marcado en cuanto a que la implementación de la plataforma representó un cambio radical para el equipo. Para conocer más sobre las transformaciones producidas al interior del equipo, es interesante acceder a las palabras del informante clave 1:

"Entonces fue una situación extraña porque para nosotros cambiaba nuestra dinámica diaria y cotidiana porque, además de que no teníamos un punto fijo de trabajo, teníamos una jornada un poco más flexible porque al hacer un trabajo en la calle y un trabajo que muchas veces también requería que uno se exponga factores climáticos, a distintos traslados, a no tener la posibilidad también de digamos de ordenarse, porque uno más mal que bien saber que tiene que cumplir un horario siempre en un mismo lugar te ayuda también para el resto de tu vida... el cambio era radical porque nosotros pasamos de concurrir una vez por semana a la oficina que era un día que compartíamos con el resto del equipo en el que también aprovechamos para volcar información para hacer el trabajo de data entry, a tener un trabajo ya mucho más estructurado en lo que hace a los horarios y al lugar, concurriendo de lunes a viernes todos los días en el mismo horario a la misma sede pero, de nuevo, todos aceptamos esto entiendo que porque también era nuestro trabajo y que era la única opción, si queríamos seguir trabajando en la gerencia."

Existe también una mención bastante frecuente en cuanto a que la implementación representó un punto de quiebre para el equipo. Tanto el informante 2 como el 4 mencionan

que la implementación se llevó a cabo de manera precipitada y que las formas no fueron las adecuadas. En palabras del informante 2:

"Luego en la implementación, los usuarios claves fuimos algunos, yo me considero que fue un usuario clave con Luciana, Mauro y Fran que fuimos una de las primeras personas que empezamos a usar el sistema. En el mientras tanto, al querer apurar esta implementación hubo problemas en el equipo por ciertas resistencias y por cierto hostigamiento, o sea, de golpe quisieron que usemos el sistema y, no nos lo dijeron de buena forma, directamente vinieron con los taponos de punta a decir que al que no le gustaba usar este sistema nos iban a echar."

Un tema que surgió en algunas respuestas es que, a lo largo del proceso, varias personas del equipo se retiraron. En palabras del informante clave 2:

"Una frase que nos dijo el director de ese momento que fue "el barco ya zarpó, el que no sabe nadar se va a ahogar", cuando la situación era totalmente irreal, porque nosotros veníamos trabajando normalmente, en ningún momento tuvimos resistencia. pero bueno, fue una decisión de querer poner los taponos de punta por una persona que se encargaba de llevar este proyecto que tenía esa forma de liderazgo agresivas. Son formas, le dio resultado sí, pero perdió gente en el equipo en esos meses, quizás lo hicieron a propósito porque se quieran sacar gente encima, nunca lo sabremos. Esa fue la forma, intempestiva, fuera de lugar, sin llevarlo al diálogo y sin un argumento para tratarnos así."

También se registró en varias respuestas que después del punto de inflexión, la introducción de la herramienta tuvo efectos positivos y, en términos de tareas, funcionó de manera satisfactoria. En palabras del informante clave 3:

"Yo me acuerdo el lío que se armó, o sea, sinceramente me acuerdo todo eso y después, sí me acuerdo también, se cambió el equipo, entró gente nueva directamente a trabajar con la Plataforma y eso hizo que se organice el equipo y las tareas. Para mí el cambio fue espectacular y fue el cambio que se tenía que hacer. Pero bueno, en el camino quedaron personas y, también, se rompieron algunas cosas."

En cuanto a la sexta pregunta sobre **los cambios más significativos en los procesos administrativos de la Gerencia para medir la satisfacción de los ciudadanos de la Ciudad de Buenos Aires con los servicios públicos**, se alcanza un consenso en varios aspectos. En primer lugar, existe consenso general en que la herramienta permitió simplificar

y automatizar los procesos para la medición de la satisfacción. Los informantes coinciden que previo a la incorporación del Software la obtención de datos era mayormente manual y el principal impacto de la automatización ha sido la disponibilidad de un mayor volumen de datos en tiempo real. Para conocer más sobre este cambio, es interesante acceder a las palabras del informante clave 1:

"La medición de tiempos y el análisis de los datos se hacía principalmente con la plataforma de Power BI y con la plataforma de Lime. De nuevo, la diferencia principal que había era la obtención de esos datos, de esos recursos para para trabajar después, que era mucho más artesanal, mucho más manual y era una carga más de un rol de data entry. La migración o la transición más grande tuvo que ver con la digitalización de la obtención de esos datos o de una mayor digitalización a la hora de obtener esos datos que, por supuesto, además de ser más práctica, ágil o rápida también entrega la posibilidad de validar esos datos, de obtener información de la persona que está haciendo el trámite de sin tener que estar muy preguntándose. Esto es posible ya que nosotros trabajamos con distintos sistemas y con la integración de distintas fuentes de datos que nos permiten, además de poder saber la experiencia de ese vecino, poder conocer si tuvo gestiones anteriores y un montón de información que está en esta base de datos, que es una fuente de análisis para nosotros también."

Por su parte el informante 2 complementa esta idea que expresa el informante 1 sobre la automatización de los procesos y añade que todas las tareas que anteriormente se llevaban a cabo en distintas plataformas ahora pueden realizarse de manera integral en este software.

"Era una herramienta en la que se podía hacer lo que veníamos haciendo de forma web, es decir, que podíamos hacer todo web sin tener que pasar por distintos softwares, porque antes pasábamos por Excel, por Lime, SPSS y Power Point. Lo novedoso de esta plataforma era que hacía todo el famoso "ciclo de vida" en una sola herramienta, es decir, enviar la encuesta automáticamente, recopilar la información y armar los gráficos en los tableros. Tener la información en tiempo real, eso fue la gran ventaja. Nosotros sino analizábamos a mes vencido todo lo que había sucedido el mes anterior y, si era una emergencia, cada 15 días hacíamos los envíos. Acá se hace automáticamente y eso fue una de las grandes ventajas."

En relación al proceso de migración de los datos a este Software, tanto el informante clave 2 y 5 explican que implicó un considerable esfuerzo y que durante la implementación surgieron errores de producción. En palabras del informante clave 5:

"Se fueron migrando algunas encuestas y después se fue migrando todo lo que era el histórico, de una herramienta a la otra. Eso fue un trabajo muy complejo que implicaba ponerse a revisar, limpiar, corregir, que terminó demorando mucho más del tiempo que se planificaba y que trajo muchas ideas y vueltas. Yo estuve trabajando en todo lo que era la migración de solicitudes y denuncias y tuvimos muchos inconvenientes sobre todo con la migración del histórico. "

Una mención frecuente es la que destaca los cambios significativos en la relación con otras áreas debido a la implementación de esta herramienta. Una de las principales transformaciones implicó que las áreas pudieran acceder para visualizar los tableros y obtener información en tiempo real. Asimismo, el contacto con las áreas se volvió más frecuente y posibilitó un flujo de información más ágil. Para profundizar en este cambio, se va a tomar el testimonio del informante clave 5:

"Lo principal fue que las diferentes áreas podían acceder a los tableros y ver en tiempo real los datos. Eso llevó bastante desafío porque había que dar mucha más capacitación y mucho más acompañamiento porque el hecho de que puedan acceder a los datos y puedan manipular solos los tableros podía dar a una interpretación errónea de la información. Después cuando el usuario está más experto y se maneja mejor, hace que vos tengas que hacer menos trabajo manual, pero al principio hace que pueda llegar a conclusiones muy erróneas... Yo creo que eso fue lo más impactante, que puedan ver los datos en tiempo real, que no tengan que decirnos "pasarme del mes anterior" y, también, que vean el impacto que tiene cualquier tipo de inconveniente en los servicios, o sea, si un día algo funcionaba mal, a las horas ya lo veías impactado en el tablero.

Sobre este tema, el informante clave 1 añade:

"Se agilizó mucho el intercambio con las áreas y eso nos permitió darle otra dinámica al equipo, es decir, poder trabajar en tiempo real con la experiencia de esos ciudadanos y poder trabajar también en tiempo real con la interacción de estas áreas. No depender de que nos juntamos dentro de 15 días, sino ese mismo día en el cual, yo me entero que una persona me comenta su experiencia, poder informárselo al área automáticamente."

El informante clave 2 ofrece un aporte interesante sobre el impacto que tuvo esta plataforma en la visibilización del trabajo de la Gerencia. Antes de la implementación del software, la Gerencia evaluaba la satisfacción de los ciudadanos con los servicios y presentaba informes a las áreas correspondientes. Sin embargo, lo novedoso de la plataforma fue la capacidad de personalizar las encuestas para que tuvieran una presentación más atractiva, que los envíos se realizaran lo más cercano posible a la experiencia del vecino/a y que los resultados de las encuestas se reflejaran directamente en un tablero en línea. Todo esto ha contribuido a una mayor credibilidad de los datos y a la identificación de los puntos de dolor en las experiencias de los ciudadanos. En palabras del informante clave 2:

"La ventaja que tuvo es que fue una gran herramienta para vender lo que hacía nuestra Gerencia...en otras palabras, permitió crecer la visualización del trabajo, es decir, permitió capitalizar el trabajo que se estaba haciendo y, no sólo eso, sino que permitió que se invierta más en la herramienta, que el equipo crezca, también por una decisión política. Conseguía objetivos claros y mediciones que apuntaban a corregir la satisfacción... tuvimos una Gerencia que trabajó mucho y siempre con una predisposición o con un objetivo claro de qué era lo que se necesitaba, entonces no se divagaba mucho se trabajaba. La nueva plataforma permitió eso, poner en valor el trabajo que se estaba haciendo. Y eso no solamente funcionó para que mejore la satisfacción de los ciudadanos, sino también a que internamente la medición tenga más peso, es decir, que sea una herramienta de decisiones clave para las políticas públicas."

Según el informante clave 3:

"Un cambio positivo, es que se iba a hacer mucho más masivo, porque la posibilidad de estar haciendo el envío a día después de un cierre solicitud o de una visita a la Sede, se iba a terminar incrementando la participación, porque no es lo mismo recibir una encuesta al día después que a los 20 días. Después con esos resultados se iba a poder tener un indicador mucho más fresco que iba a ser clave para un impacto en soluciones. Eso ocurrió, el cambio fue abismal, o sea, los equipos que recibían los informes, cuando los capacitan en la visualización de los tableros y empiezan a ver los resultados online, estaban entusiasmadísimos."

En lo que respecta a la séptima pregunta: **¿cuáles consideras que fueron los cambios llevados a cabo en los procesos administrativos de la Gerencia para el tratamiento de**

las quejas ciudadanas? los entrevistados coinciden en que la nueva herramienta trajo la posibilidad de poder recontactar a los vecinos/as insatisfechos. Para obtener más detalles sobre este aspecto, se tomará en consideración el testimonio del informante clave 1, quien describe el proceso de recontacto. En sus palabras:

"El primer lugar que pude ocupar dentro de esa plataforma en esta nueva estructura que adoptó la Gerencia fue con una opción que tiene la misma para poder hacer un contacto un poco más directo con cada uno de los de los encuestados. ¿Por qué? Porque se despliega de la primera pregunta de la encuesta, en la cual tiene un rango de satisfacción de muy insatisfecho a muy satisfecho, a los que responden muy insatisfecho o insatisfecho nuevas preguntas para tratar de hacer foco en el motivo de esa insatisfacción. En ese sentido hay una instancia final luego de conocer todos los motivos por los cuales esa persona estuvo insatisfecha y calificó de esa manera, en la que podíamos hacer un contacto directo con esa persona. ¿De qué manera? Dentro de la plataforma hay un sistema de ticket en el cual uno se puede comunicar con distintos usuarios y, en ese sentido, lo que se hizo fue darle usuarios a personas de distintos servicios para los que nosotros estábamos midiendo satisfacción...en base a la respuesta que obteníamos del área en la cual nos decían si ellos podían intervenir de alguna manera para mejorar esa satisfacción o no, nosotros lo que hacíamos era volver a contactar a esa persona brindándole una respuesta."

Por su parte el informante 2 complementa esta idea que expresa el informante 1 sobre la posibilidad que introdujo la plataforma de darle un tratamiento a las quejas ciudadanas. En sus palabras:

"Antes la pregunta del porqué estás muy insatisfecho era una inferencia según todas las otras respuestas. Entonces un día le dije a la Gerenta en una reunión "pongamos un campo abierto en el cual la persona pueda expresar porqué está insatisfecha" así podíamos leerlo y no intentar adivinarlo. Entonces, a partir de ahí, se incorporó el campo abierto por qué motivo y eso abrió una nueva etapa de investigación, es decir, nos dimos cuenta que había mucho material para leer, investigar y actuar puntualmente. Eso funcionó muy bien, eso fue una de los grandes cambios que trajo el nuevo Software, entender que habiendo un equipo de recontacto que lea los comentarios se podía atacar la las insatisfacciones una por una y dar soluciones integrales a algo que a través de las encuestas que tienen esa

metodología de ser cerradas, cuantificables, no podíamos acceder. Entonces una pregunta cualitativa cambió totalmente el panorama de nuestros análisis que era muy cuantitativos."

El informante clave 1 hace un interesante aporte sobre cómo la herramienta permitió la digitalización de los comentarios insatisfechos de los vecinos y su análisis directamente en la plataforma. En sus palabras:

"Nosotros en las encuestas que hacíamos de forma presencial no había un espacio para que la persona se abra o nos comente de forma más abierta su experiencia...eran preguntas más de escalas o preguntas cerradas, en este caso, además de tener preguntas cerradas y preguntas de escala, tenemos la posibilidad de hacerle preguntas abiertas en la cual, el ciudadano puede comentar y hacer uso de un espacio en el cual antes no teníamos la forma de poder digitalizar esa información. Sí, obteníamos información acerca de cómo fue la experiencia por lo que la gente nos hablaba, pero en este caso además de poder obtenerlo desde una conversación, lo podíamos tener digitalizado en la plataforma y podemos hacer análisis de los comentarios. de manera más cualitativa. La plataforma tiene esas dos partes, o sea, esta posibilidad nos da la opción de trabajar con datos estadísticos, con datos cerrados, pero también trabajar con información abierta y hacer un análisis más cualitativo...porque con los comentarios la plataforma después permite hacer un análisis de texto y poder agrupar toda esa información en distintas fuentes de datos."

En relación a la octava pregunta: **¿cómo se manejó la privacidad de los datos?** hay una clara diferencia entre la respuesta del informante clave 1 que formó parte del equipo de CTL y las respuestas de los informantes claves 2 y 5 que tuvieron el rol de analistas.

El informante clave 1 detalla que al pasar a trabajar con la Plataforma tuvo que firmar un acuerdo de confidencialidad de los datos. En sus palabras:

"Cuando pasamos a esta plataforma y al hacer, como mencionas vos, uso de información que en muchos casos puede ser privada o personal de los distintos ciudadanos, en pos de garantizar el uso correcto de esa información todos los que pasamos a trabajar con esa plataforma firmamos un acuerdo de confidencialidad. En el mismo, nos comprometimos a utilizar la información solamente para los fines específicos de la gerencia y para cuestiones vinculadas a la experiencia ciudadana los vecinos, con un objetivo que no es ni más ni menos que intentar mejorar esa experiencia de los vecinos e intentar brindarles a los distintos servicios de la ciudad insumos para que estén al tanto de como de cómo

percibe la sociedad o como perciben los usuarios el trabajo que ellos hacen y el servicio que ellos brindan"

Por su parte, los informantes clave 2 y 5 coinciden en la privacidad de los datos no recibió suficiente atención por parte de la Gerencia, sosteniendo que esta cuestión estaba en gran medida supeditada a la ética profesional individual. En palabras del informante clave 5:

"Comparando con otras experiencias profesionales, siento que dependía mucho de las personas y no tanto de la política de gobierno, o sea, de cada uno haga un uso responsable más de que haya más control y eso. No me parece peligroso porque si bien hay muchos datos personales, tampoco hay datos bancarios, como que hay cierta información que no circula, pero igualmente eso para mí siempre fue un punto débil, donde no teníamos formación o teníamos desconocimiento, suponíamos que todos íbamos a hacer un uso responsable, el tema era si había un error. "

En cuanto a la novena pregunta, se observaron respuestas bastante divergentes respecto a los **factores principales que facilitaron la implementación del Software de Gerencia**. En términos generales, un grupo ligeramente predominante destacó que la implementación de este proyecto fue facilitada por factores políticos. Por otro lado, un grupo minoritario sostuvo que lo que facilitó la implementación fue el equipo humano que estuvo a cargo del proyecto.

Entre los que expresaron la opinión mayoritaria, encontramos a los siguientes informantes.

Según nuestro informante 3:

"Para mí, lo que fue claro, es que el proyecto este, vino de arriba, o sea, era una necesidad del equipo, pero había otras áreas involucradas que empujaron eso. Nosotros como equipo y, esto me parece clave, no es que tuvimos que mantener las reuniones con las áreas técnicas de gobierno, más el proveedor, más el proceso de contratación, todo eso lo hizo como un área de proyecto. Entonces eso fue como mucho más fácil y, además teniendo el aval de arriba de todo en cuanto a presupuesto, porque era un cambio abismal, hizo que se pueda realizar."

En palabras de nuestro informante 5:

"Por lo que se me dijo a mí en el comienzo, había una bajada de línea política de una persona que lo quería implementar a toda costa y que venía con esto hacía tiempo, de hecho,

antes que yo había otra persona que la desplazaron porque no avanzaba. Pero, una vez que ya se empezó a utilizar y bajaron un poco las tensiones, caminó. "

En cuanto a las opiniones que destacan al factor equipo como facilitador de la implementación, se presentan las siguientes voces:

En palabras del informante 2:

"Todo eso funcionó porque el equipo fue muy bueno, capacitado y profesional, la gerenta tuvo que lo que tenía que tener para poder llevar los equipos. Se armó un equipo consolidado, con un buen espíritu laboral a pesar de todo y así es como suceden los éxitos más allá de la implementación de un sistema que sea más o menos bueno, o sea tiene que ver con varios factores. El factor humano, tener un buen equipo consolidado que se lleve bien, que haya un buen clima laboral, sucedió y eso."

En el mismo sentido, el informante 5 manifestó:

"Yo creo que facilitó mucho que sea muy horizontal el aprendizaje entonces no importaba si vos tenías un tema, 10 temas, o si eras referente de un tema o no, estábamos todos aprendiendo muy a la par y no había problema con preguntar las cosas, que muchas veces eso no pasa. Yo creo que el factor equipo fue lo que hizo más fácil todo el proceso."

Respecto a la décima pregunta, se presentaron respuestas bastante dispares sobre **los factores que obstaculizaron la implementación del Software.**

El informante clave 4 que llevó adelante la implementación técnica del Software hace un interesante aporte sobre las dificultades que se le presentaron al momento de programar los envíos de encuestas. En sus palabras:

"En un principio había algunos problemas de compatibilidad de datos, sobre todo porque para enviar una encuesta se traía de una base la información de la persona y, a veces, esa base tenía los datos correctos, a veces no... entonces, había que hacer ese chequeo con un área de gobierno que te lo proporcionaba... Ese paso previo lo tuve que programar yo con un CPU. La mayor complicación es que había que pasar los datos de los servicios que se querían encuestar, que eran de diferentes áreas, al Software... Nosotros del lado de la fuente de origen, teníamos un archivo Excel, por lo general, con los datos que podíamos descargar, pero había que hacerlo manualmente. Después para ingresarlo a la plataforma de encuestas, teníamos un problema, ya que nosotros bajábamos el Excel de la fuente y cuando lo queríamos insertar en la plataforma de encuestas pisaba la encuesta

anterior...Eso no lo podía resolver la empresa donde habíamos contratado y tampoco nos iba a dar una mano en la fuente de origen porque necesitábamos para poder desarrollar eso, primero dinero, necesitábamos tiempo, estábamos hablando de seis meses de desarrollo, entonces ese fue el tema por el cual se originaron, digamos los envíos en el CPU.”

También menciona que se encontró con dificultades al solicitar colaboración de otras áreas del gobierno. En palabras del informante clave 4:

”Yo la verdad que no había trabajado nunca para para ciudad y, ahí me di cuenta, de que, para cualquier entidad del Estado, es un tema si tenías que pedir colaboración de un área. Si más o menos es apretar un botón, está bien, pero cuando se habla de plata es diferente, ahí tuve que lidiar entre las dos partes. En el área de sistemas no caía bien una figura de la Gerencia. Entonces, cualquier cosa que pedía para este tema, era como siempre una vuelta más daba. Nos arreglamos con lo que pudimos y largamos. En dos meses más o menos ya estaba andando, así que el resto era más o menos repetir lo mismo, pero con otros con otros datos.”

Por otra parte, el informante clave 5 sostiene que uno de los obstáculos que se presentó a la hora de implementar el Software fue la forma en la que se dieron las capacitaciones. Como se destaca en la sexta pregunta, las capacitaciones fueron dictadas por un miembro de la Gerencia y se realizaron por grupos. En sus palabras:

”El hecho de no haber recibido capacitaciones directas por parte de la empresa. Creo que fue difícil encontrar el potencial de la herramienta en un comienzo, que después con los años sí fue desplegándose muchísimo, pero para mí se perdió mucho tiempo, todo lo que se podía hacer medio que lo íbamos descubriendo y entiendo que eso tiene que ver un poco con que no fue tan ordenado o no se seteó tanto para qué se la va a usar la herramienta.”

El informante 2 señala en su testimonio la limitación de la Plataforma en el control de los envíos:

”En cuanto de dificultades, nosotros perdíamos un poco la noción de los envíos. A diferencia de cuando hacíamos el envío manual, que sabíamos que enviábamos lotes de 10.000 mails, esta nueva Plataforma en su momento, no sé qué habrá pasado después, no tenía estadísticas de los envíos, ni de los mails rebotados, ni los recontactados, como que perdimos un poco eso. Antes, nosotros manejábamos un nivel de respuesta de un 30% de los

correos y, luego de la incorporación de esta plataforma, perdimos un poco cómo estábamos. Entonces si bien no es una dificultad de técnica, fue algo que fuimos perdiendo, quizás más adelante eso se configuró, pero hasta donde yo estuve no."

En relación con la decimoprimer pregunta **sobre el impacto del uso del software en la prestación de servicios públicos**, una percepción claramente predominante es que permite observar en tiempo real el efecto de un evento particular y tomar medidas al respecto.

En palabras del informante clave 1:

"Para nosotros también era muy importante hacer foco en los cambios mes a mes porque, por ejemplo, si nosotros un mes le brindamos al área la información de la atención del personal había bajado y ellos decían "vamos a ser capacitaciones blandas para mejorar" nosotros los meses siguientes hacíamos mucho foco para ver si efectivamente esas capacitaciones que ellos comentaban que habían hecho habían mejorado la satisfacción en ese apartado puntual."

Por su parte el informante 2 complementa esta idea que expresa el informante 1 sobre la importancia de tener información en tiempo real:

"La gran ventaja de esto, o la información en tiempo real es algo que en ese momento hasta hoy sigue siendo algo increíble y en ese momento más. Impactó muy positivamente por varios motivos, pero el principal es tener la información oportuna, al tener la información en tiempo real uno podía evaluar si después de un fin de semana largo con lluvia que inundó todo había zonas donde había sido más crítica la satisfacción. Anteriormente teníamos que esperar semanas en poder recopilar los datos, enviar la encuesta (que también se demora en responderla), entonces cambió en la oportunidad del dato, de que vos necesitas la información y la tenías. Después se podían hacer análisis comparativos, análisis estacionales, se encontraban ciertas dinámicas."

El informante clave 1 hace un interesante aporte sobre la posibilidad que daba esta Plataforma de analizar las experiencias que tuvieron los vecinos/as y poder alertar a los servicios de alguna problemática en particular. En sus palabras:

"...nosotros al medir la satisfacción de la gente y principalmente obtener datos estadísticos teníamos una cuestión más dura, pero al obtener también la posibilidad de que la persona se manifieste abiertamente y poder saber haciendo un análisis de esa información cómo fue su experiencia de una manera más directa, más humana, nos permitió a nosotros"

poder alertar principalmente a las áreas acerca de cuestiones puntuales. Cuando nosotros veíamos que había patrones que se repetían como, por ejemplo, yo te voy a dar un caso un caso puntual, en mi caso que fue el servicio de infracciones, nosotros obtuvimos información de los vecinos que se repetía a la hora de declarar que habían recibido maltrato por parte de un empleado de la Mesa de Entradas de una sede... y yo recuerdo en ese momento que las áreas se preocuparon por eso y empezaron a brindar capacitaciones blandas que eran como talleres o ciclos en los cuales a los empleados les enseñaban herramientas comunicativas y en lo que hace el ida y vuelta con la gente que va a consumir de esos servicios con el fin de mejorar esa satisfacción"

En línea con lo expresado por el informante clave 1, el entrevistado 5 sostiene que este Software permitió poner el foco en la experiencia del vecino.

En sus palabras:

"Creo que adoptar una herramienta que tome al vecino como el centro, o sea, que el dato esté centrado en la experiencia del vecino hace que los servicios estén centrados en su experiencia. Yo creo que la herramienta agilizó mucho más eso y obviamente hace que se tomen decisiones que toman más en cuenta cuál es la experiencia real...lo que se hizo fue poner mucho más en el centro eso y no tanto poner en el centro algo más macro, es decir, en lugar de hablar de la cantidad de trámites o de solicitudes que se solucionan, hablar de cuántos vecinos pudieron hacer una denuncia y pudieron tener una experiencia satisfecha, digo, como que cambie esa esa visión. Yo creo que eso para eso sirvió muchísimo el cambio de herramienta."

Respecto a la decimosegunda pregunta sobre **los cambios que surgieron en la relación con otras áreas de Gobierno al implementar el software**, los informantes clave concuerdan en que la herramienta les proporcionó la capacidad de obtener información valiosa sobre sus servicios. En palabras del informante 1:

"Se fue generando un feedback en el cual ellos al empezar a consumir esta información y empezar a darse cuenta de que es un insumo que les es importante y que les entrega una información que quizás de otra forma no podrían tener"

Según el informante 2:

"Lo que cambió fue eso la oportunidad del dato, tener la información en tiempo real permitió a nuestra Gerencia poder plantarse y plantear cuestiones en tiempo real. Eso fue

para mí fue lo más lo más importante y lo que le permitió interceder con otras áreas y decir "mira está sucediendo esto ahora"

Además, existe un marcado consenso en que las distintas áreas incrementaron progresivamente su demanda de la herramienta, solicitando a la Gerencia nuevas mediciones puntuales. En palabras del informante clave 1:

"A la vista de los hechos, ya habiendo crecido tanto como gerencia vemos que la receptividad fue buena, que se validó el uso de esta de esta herramienta en la cual estos informes, estos tableros, estos datos estadísticos que nosotros les ofrecemos a los servicios sabemos que son consultados por esos servicios, ellos nos hacen preguntas cotidianamente sobre estos indicadores y también nos piden incorporar otras mediciones. Se fue generando de parte de ellos también como una familiarización con la plataforma a en la cual ellos mismos ya empezaron a pedirnos si podíamos hacer otra pregunta, si podíamos sumar una pregunta, si podíamos sacar una pregunta."

Por su parte, el informante 5 complementa la idea expresada por el informante 1 acerca de los cambios que fueron solicitando las áreas para las encuestas de satisfacción de sus servicios. En sus palabras:

"Nosotros como proveedores de servicios a las áreas de trámites teníamos la posibilidad de implementar encuestas puntuales. Eso fue algo que antes era imposible de hacer porque ya el trabajo diario nos consumía mucho tiempo y, con esto que estaba más automatizado, se podían hacer envíos puntuales. En mi caso me pasó que muchas áreas empezaron a hacer mediciones puntuales de cosas...temas que antes no se le hacía una medición continua porque no tenían anta envergadura y porque tampoco tenían tanto caudal y después se empezaba a aprovechar un poco que era más fácil hacer una encuesta y mandarla. Yo creo que hizo que la gente que esté en Sedes vea mucho más fácil y más accesible pedir mediciones, que antes claramente no, dependía más de quizás otro rango de gente, ahora ya era como que cualquiera podía venir, pedirnos una encuesta y nosotros ver la viabilidad."

El informante clave 1 realiza un valioso aporte sobre el crecimiento exponencial experimentado por la Gerencia en la incorporación de servicios en sus análisis diarios. En sus palabras:

"...nosotros empezamos trabajando con pocos servicios con el servicio de licencias, el servicio de infracciones, registro civil, defensa al consumidor, AGIP y alguno más que me puede estar obligando, pero el punto es que empezamos trabajando con cinco o seis servicios y, en la medida en la que se fue como corriendo la bola como se dice vulgarmente de esta plataforma y de la experiencia que iban teniendo los distintos servicios con la interacción con nosotros, se fueron sumando nuevos servicios. Nosotros pasamos de trabajar con cinco o seis servicios, a la fecha que trabajamos con cerca de 30 servicios y el equipo fue creciendo muchísimo en cantidades de gente. Hoy en día duplicamos el número de personas dentro de la gerencia que teníamos cuando yo ingresé, previo a la utilización de la plataforma, entonces a la vista de los hechos y hoy acercándonos a los 5 años de la implementación de esta plataforma, fue exponencial la cantidad de servicios que analizamos, la cantidad de analistas, que tenemos, la cantidad de encuestas que enviamos."

En relación con la decimotercera pregunta sobre **sugerencias o mejoras para optimizar el uso del software en el futuro**, se obtuvieron diversas respuestas. Sin embargo, un grupo ligeramente predominante resaltó la importancia de mejorar la gestión de los directorios. La problemática identificada radica en que, cuando varias personas utilizan la misma dirección de correo electrónico o si se ingresa incorrectamente una dirección durante una carga manual, la plataforma sobrescribe el correo electrónico registrado con el de la última interacción. Para un mayor detalle de la función de los directorios, se va a tomar el testimonio del informante clave 1:

"Nosotros tenemos para cada uno de los servicios con los que nosotros trabajamos directorios particulares, son repositorios de contactos, cada vez que una persona responde una encuesta, por un lado, las respuestas van a una pata en la cual se genera una base de datos que es la que se utiliza para hacer los tableros y, la otra pata, va a un directorio en el cual nosotros tenemos los datos de esta persona. Nosotros tenemos la particularidad de trabajar con datos presenciales y con datos digitales, cuando una persona realiza un trámite digital ahí la información ya prácticamente está validada por el servicio que nosotros consumimos...lo que hacen los directorios de esta plataforma es siempre tomar la última interacción que esa persona realizó que tiene un sentido y, en base al identificador que utiliza la plataforma que nosotros elegimos que sea el número de documento, actualiza esa información en base a la última interacción que tuvo. Si la última interacción que tuvo esa

persona fue presencial y en esa experiencia la carga de datos fue mala o tuvo errores, a nosotros en el directorio nos queda esa carga de datos errónea y dependemos de una nueva interacción para poder volver a validar esos datos.”

Por su parte el informante 3 complementa esta idea que expresa el informante 1 sobre la problemática de los directorios. En sus palabras:

"En la herramienta podés vincular el directorio con todos los envíos que se hayan hecho. El tema es que, en este país, se utiliza el mismo mail para distintas personas, o sea, distintos trámites, entonces ahí había una oportunidad de mejora en su momento, todo lo que era como si se quiere la minería de los datos del directorio. Yo me acuerdo que ponías un correo y te aparecían tres personas, o sea, no sé si se habrá cambiado, pero en su momento era algo que no estaba tan bueno."

Una sugerencia adicional, aunque mencionada en menor medida, se refiere a la idea de expandir el alcance de la plataforma más allá de simplemente medir la satisfacción del usuario. Los informantes clave 2 y 5 enfatizan que esta expansión solo sería viable si el ritmo de trabajo fuera menos intenso y no estuviera tan ligado a la demanda diaria. En palabras del informante clave 5:

"Quizás algo que hubiese estado bueno que suceda era como el factor humano y de apropiación de la herramienta, quizás instancias más de jugar con la herramienta y esas cosas. Siempre estuvimos tan atados a tener que responder a una demanda diaria y a tener que hacer una migración de algo que está en tiempo real midiéndose, que hizo que no se abriera tanto la imaginación de cada uno de los integrantes del equipo y, ahí, hay mucho que dar. Yo no sé si eso responde a la estructura del equipo, a la estructura del área, la estructura del sector, pero creo que a veces los puestos están como muy reducidos a aprender una herramienta y no tanto a pensar qué quiere hacer uno y qué herramienta necesita para hacer lo que lo que quiere."

Una sugerencia destacada por el informante clave 3 es la implementación de la medición de satisfacción directamente en la página web. En sus palabras:

"Para mí, otra cosa que, ahora que la he usado, tal vez estaría bueno empezar a medir, es desde la página. Es decir, se genera una solicitud o un turno, y cuando se termina la gestión, en la misma página te aparece una pregunta de satisfacción. Lo que hace, es interceptarte cuando vos terminaste de hacer algo, no es un link abierto, aparece para flujos

completos y es la pata que a ustedes le quedaría por implementar. Son desafíos técnicos, no son solo de ustedes porque se necesitan personas que estén dentro del ambiente de la web, pero se puede hacer, es algo sencillo hacer y tenes el dato fresco por ejemplo de una solicitud, de un turno, de un pago, etc."

La última pregunta: **¿usted quiere agregar algo más sobre el tema que hemos hablado?** adquiere una relevancia fundamental en estudios de tipo cualitativo. Busca obtener reflexiones del informante clave que no estaban previstas en el cuestionario inicial o que surgieron a medida que se familiarizaba con nuestras preguntas, lo que le permitió entender mejor nuestro objetivo de investigación y así aportar nuevas evidencias (Estévez y Solano, 2021). Por este motivo, se recopilan los siguientes testimonios:

Según el informante clave 1:

"Es una plataforma que está buenísima y que permite obtener datos cuantitativos y cualitativos, pero, de nuevo, requiere integrarse con muchos sistemas. Por sí sola, no tendría el potencial que tiene. Si uno tuviese que hacer la carga, por ejemplo, manual de información en la plataforma, como podría pasar si nouviésemos tan digitalizado todo, el uso que hay que darle, no sé si se justificaría la contratación de una plataforma de experiencia de usuario, un contexto que no tenga ya una estructura de digitalización previa porque complicaría mucho la integración de la plataforma con los distintos sistemas. El punto fuerte, es que permite integrarse de forma bastante sencilla con distintos sistemas pero, el punto débil es el mismo, requiere la integración con otros sistemas, requiere de la obtención de datos. De otra forma hubiese sido posible, pero hubiese sido más complejo y hubiese sido mucho más manual, el uso y la carga de esa información y no creo que justifique digamos la contratación de una plataforma. En este caso sí creo que lo justifica porque, de nuevo, son millones de personas los que tiene la ciudad, millones de trámites que se hacen y, al tener toda esa información ya digitalizada, podemos trabajar bien, de forma concreta y efectiva."

En palabras del informante clave 2:

"Para mí la nueva herramienta fue muy novedosa, que estuvo muy bien implementada más allá de que fue de forma agresiva y violenta, una vez que pasó eso que fue un suceso puntual e hiriente para el equipo en el cual se desmembró, se volvió a armar y se armó para bien. De hecho, el mejor momento del equipo fue cuando terminó de suceder eso, entonces a veces pienso que lo hicieron a propósito. Fue mal llevado, no estoy de acuerdo, no quiero

ni que nadie lo vuelva a pasar, pero es cierto que a partir de ahí por decisiones de nuestra Gerenta se volvió a consolidar un equipo muy bueno y para mí funcionaba muy bien. Entonces para mí fue muy acertada la implementación de Qualtrics y muy novedoso para la Administración Pública. Yo he trabajado en la provincia de Buenos Aires, en Nación y en Ciudad y es lo más novedoso que usé. Se puso el dinero que había que poner, se capacitó como se hacen las cosas en el Estado, a los tumbos, cómo se puede, y con toda tracción a sangre, pero se hizo, y el producto y el objetivo se cumplió. Entonces para mí fue una decisión muy acertada y que tuvo sus frutos. Después el equipo siguió creciendo, se siguió capacitando, hubo movimientos, pero los objetivos se cumplieron"

8. Conclusión

En el presente trabajo se ha intentado *describir y analizar los cambios en los procesos administrativos del equipo de GOEYDC a partir de la implementación de un Software de Experiencia al Cliente para realizar encuestas de satisfacción a los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires y para el tratamiento de quejas ciudadanas*. Además, se ha planteado el objetivo específico de identificar posibles mejoras y limitaciones en la utilización del software con el fin de satisfacer las demandas de los ciudadanos.

Con el propósito de abordar la pregunta de investigación, *¿cuáles fueron los cambios producidos en los procesos administrativos del equipo de la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana a partir de la implementación de un Software de Experiencia al Cliente para realizar encuestas de satisfacción a los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires y el tratamiento de quejas ciudadanas entre los años 2019 - 2022?*, se procedió al análisis de la evidencia obtenida a través de entrevistas realizadas a agentes que formaron parte de GOEyDC durante ese lapso de tiempo.

La implementación de esta tecnología, tal como se detalló en el marco teórico y según la definición de Oszlak (2020), se lleva a cabo en el contexto de la transformación digital de la Administración Pública (AP). Según lo señalado por los informantes clave, antes de la adopción del software, la medición de la satisfacción de los servicios públicos se realizaba de manera manual, implicando el uso de múltiples plataformas para el análisis de los datos. Esta metodología afectaba los tiempos de medición de la satisfacción, lo que resultaba en informes que distaban mucho de proporcionar información en tiempo real.

Utilizando la tipología desarrollada por Grandinetti (2003) acerca de los modelos que animan los procesos de incorporación tecnológica en el ámbito local, se observa, a través de los testimonios de los informantes clave, que la implementación del software se alinea con el modelo del Nuevo Paradigma de la Gestión Pública (NPM). Este modelo se distingue por considerar al ciudadano como cliente de los servicios proporcionados por el sector público, así como por la introducción de mecanismos de coordinación interáreas y la redefinición y estandarización de procesos. Con respecto a esta idea el informante clave N° 2 mencionó que el Software *“Conseguía objetivos claros y mediciones que apuntaban a corregir la satisfacción”*

El cambio de la operación tradicional, basada en estructuras jerárquicas burocráticas, hacia formas de gestión innovadoras requiere la implementación de habilidades, capacidades y conocimientos específicos, distintos de los necesarios para la gestión convencional (Grandinetti, 2023). Al ajustar las condiciones laborales para adaptarse a los cambios, Neffa (1998) sostiene que es fundamental capacitar al personal no solo en aspectos técnicos de la informática administrativa, sino también en actitudes para afrontar el cambio. Según los testimonios recopilados, la introducción de esta tecnología no se llevó a cabo mediante un programa de capacitación con objetivos claros ni se brindó apoyo a los empleados para comprender sus implicaciones, adquirir conocimientos especializados y adaptarse al nuevo modelo (Farabollini, 2003). En palabras del informante clave N° 1, *“no hubo una capacitación formalizada o estructurada a la que todos asistiéramos en conjunto”*. El informante clave N°2 agrega *“...al querer apurar esta implementación hubo problemas en el equipo por ciertas resistencias y por cierto hostigamiento, o sea, de golpe quisieron que usemos el sistema y, no nos lo dijeron de buena forma”*

Las TIC no son inocuas, de hecho, tienen el potencial de inducir, o al menos deberían hacerlo, cambios significativos en las organizaciones que las adoptan. Estos cambios pueden manifestarse en la reestructuración de las prácticas administrativas y en transformaciones profundas en la cultura organizacional (Grandinetti, 2003). Partiendo de esta premisa, se planteó el objetivo general de describir y analizar los cambios en los procesos administrativos del equipo de GOEyDC a partir de la implementación de un Software de Experiencia al Cliente para realizar encuestas de satisfacción a los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires y para el tratamiento de quejas ciudadanas.

La primera transformación significativa, en la que los entrevistados están totalmente de acuerdo, fue que la implementación de la plataforma marcó un quiebre dentro del equipo. El cambio en las dinámicas de trabajo diarias y las formas poco cordiales en las que se llevó a cabo el proceso de implementación generaron ciertas resistencias y malestar dentro del equipo. Después de la etapa inicial, en la que algunos empleados abandonaron el proyecto, se incorporó nuevo personal directamente para trabajar con la plataforma. Según el informante clave N°3, *"esto ayudó a organizar al equipo y las tareas"*. Además, es importante destacar que la adopción de esta tecnología motivó profesionalmente a los empleados al ser una herramienta novedosa en el equipo y por sus funcionalidades. En palabras del informante clave N°5 *"...fuimos capacitados y empezamos a trabajar con la herramienta el desafío fue total. Se empezó a ver a la herramienta como algo de avanzada y, el desafío fue total también profesionalmente, porque se tuvo que hacer todo desde cero, desde tableros hasta los colores para elegir."*

Otro cambio identificado por los informantes clave fue la reestructuración de los flujos de trabajo. Según lo revelado en las entrevistas, la herramienta habilitó la realización de todas las tareas en línea, eliminando la necesidad de utilizar múltiples programas distintos. Esta automatización posibilitó, entre otros aspectos, que la GOEyDC manejara una mayor cantidad de datos y organizara los procesos de manera más eficiente. Según el informante clave N°3, *"...con la Plataforma se empezó a organizar la información de otra manera y a tener la posibilidad de hacer tableros y visualizaciones generales que no se podían hacer de la otra forma...el control de la información empezó a ser mucho más prolijo"*. Asimismo, al simplificar y automatizar los procesos de medición de la satisfacción, se logró obtener información en tiempo real. Este cambio en la disponibilidad de los datos permitió a la Gerencia abordar y plantear cuestiones de forma inmediata y oportuna.

Además, la implementación de esta herramienta ha transformado la manera en que la GOEyDC se relaciona con los ciudadanos, al brindar la posibilidad de abordar las quejas ciudadanas de forma rápida y adaptada a cada caso. Para el informante clave N°2, este *"fue uno de los grandes cambios que trajo el nuevo Software, entender que habiendo un equipo de recontacto que lea los comentarios se podía atacar la las insatisfacciones una por una y dar soluciones integrales a algo que a través de las encuestas que tienen esa metodología de ser cerradas, cuantificables, no podíamos acceder."*

El desarrollo y la difusión de las TIC se han convertido en elementos fundamentales del accionar de los gobiernos, cambiando la forma en que generan valor público al proveer servicios y resolver problemas complejos mediante una mayor colaboración entre los diferentes actores involucrados (Eguino, Lanfranchi, Rodríguez y Vásquez Jordán, 2018). En esta línea, es importante destacar que la plataforma ha demostrado capacidad para generar valor en los servicios, como lo expresó el informante clave N°1: "Al obtener también la posibilidad de que la persona se manifieste abiertamente y poder saber, haciendo un análisis de esa información, cómo fue su experiencia de una manera más directa, más humana, nos permitió a nosotros poder alertar principalmente a las áreas acerca de cuestiones puntuales." Además, como mencionó el informante clave N°5, la herramienta permitió "tener una imagen clara de qué es lo que le pasa al vecino en cualquier servicio público que utilice." Esta capacidad que introdujo la plataforma les permitió a las áreas contar con mayores insumos para tomar decisiones orientadas a mejorar los servicios. Como resultado, la demanda de la herramienta experimentó un incremento progresivo por parte de las áreas.

Es importante destacar que la introducción de tecnología de la información altera las relaciones de poder preexistentes (Farabollini, 2003). Según los testimonios recopilados, se puede observar que la implementación del software en la GOEYDC produjo una reinención de la organización. En palabras del informante clave N°2 *“La ventaja que tuvo es que fue una gran herramienta para vender lo que hacía nuestra Gerencia. Entonces, se nos abrieron puertas... en otras palabras, permitió crecer la visualización del trabajo”*

Al momento de diseñar e implementar una estrategia digital, los gobiernos municipales deben considerar ciertos factores que, dependiendo del contexto, facilitan o dificultan la exitosa transición hacia gobiernos digitales. Según los testimonios recopilados, la implementación de este proyecto fue facilitada principalmente por factores políticos y por el alto nivel de digitalización previo en la ciudad. Además, se destaca la importancia del equipo humano encargado de llevar a cabo la implementación.

En cuanto a los factores que obstaculizaron su implementación, se destacan principalmente los factores técnicos y organizacionales. En este último aspecto, el informante clave N°4 menciona que *“...es un tema si tenías que pedir colaboración de un área. Si más o menos es apretar un botón, está bien, pero cuando se habla de plata es diferente, ahí tuve que lidiar entre las dos partes.”*

En línea con los factores que limitaron la implementación, se presentan sugerencias y mejoras para optimizar el uso del software en el futuro. Gran parte de estas sugerencias están relacionadas con aspectos técnicos. Una de ellas es mejorar la gestión de los directorios para garantizar la validez de los datos obtenidos a partir de las interacciones. Otra sugerencia técnica que podría aumentar la eficiencia en la evaluación de los servicios es la incorporación de mediciones de satisfacción al momento de realizar gestiones en línea. Por último, se destaca una mejora relacionada con el alcance de la plataforma. Según el informante clave N°2: *"... al ser una herramienta que tiene el ciclo de vida de todo un proceso, lógicamente hay mucha información disponible y uno puede hacer distintos análisis, análisis de Big Data, es decir, de los tiempos que tardan en responder y la geolocalización. Había muchísima información, nosotros nos acotamos, estábamos un poco limitados por todo..."*

Si hubiera que resumir la implementación del Software en la GOEyDC con un legado y una deuda, podría decirse que su legado es haber suministrado mejores servicios a la ciudadanía por parte del sector público, a la vez que facilitó la colaboración entre las diferentes entidades o instancias institucionales involucradas en la prestación de los servicios. Sin embargo, también deja una deuda pendiente en cuanto a la integración de ciudadanos y otros actores en la co-producción de valor público. Esto incluye la apertura de datos, el uso de la innovación abierta y la adopción de modelos de co-diseño, co-creación y co-producción de servicios para aprovechar la inteligencia colectiva.

9. Bibliografía

Banegas, F. (2022). *Estados ágiles en América Latina: la experiencia de Buenos Aires en el uso de canales digitales con ciudadanos*. En S. Azumendi López, C. Santiso, M. Facchina, N. Gerbasi, & P. Sanguinetti (Eds.).

Bellomo, S., & Oszlak, O. (Eds.). (2020). *Desafíos de la administración pública en el contexto de la Revolución 4.0*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.

Cordella, A., & Ianacci, F. (2010). *Information systems in the public sector: The e-government enactment framework*. *Journal of Strategic Information Systems*, 19, 52-66.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *New public management is dead: Long live digital-era governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.

Eguino, H., Lanfranchi, G., Rodríguez, J., & Vásquez Jordán, D. (2018). *Municipios y gobierno digital*. Situación y buenas prácticas en la Red Mercociudades. Documento para discusión del Banco Interamericano de Desarrollo, IDB-DP-617.

Estevez, A. M., & Solano, M. E. (2020). *¿Tele trabajo, tele emergencia, tele improvisación? Análisis cualitativo a partir de experiencias de informantes clave en la administración pública Argentina*. *Ciencias Administrativas*, (17), 076.

Farabollini, G. R. (2003). *Gobierno electrónico: Una oportunidad para el cambio en la Administración Pública*. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración.

Gil García, J. R. (2012). *Even if We Build it, They Will not Come: Reformas de e-gobierno en México (2000- 2009)*. En M.A. Valverde Loya & M. Hilderbrand (Coords.), *¿Transformación, lo mismo de siempre, o progreso lento y con tropiezos? Reformas recientes al sector público en México*. México: Escuela de Graduados en Administración Pública, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey/Harvard Kennedy School/Miguel Ángel Porrúa.

Grandinetti, R. M. (2003). *La incorporación de tecnologías a la gestión local: ¿capacidad para la gestión relacional?* *Revista de Ciencias Sociales*, 9(2), 191-204.

Grandinetti, R. M. (2001). *Nuevas Tecnologías y Gestión local: ¿Un único camino posible?*, Organizado por el grupo Política y Gestión y la Municipalidad de Rosario. Presentado en el evento "PRIMERA JORNADA ¿LA MODERNIZACION DEL ESTADOMUNICIPAL EN LA CIUDAD DE ROSARIO?". Argentina.

Grandinetti, R. M., & Zurbriggen, C. (2021). ¿Hackeando lo público? Innovación para la construcción de nuevas capacidades públicas. En *¿Hackear lo público? Innovación en la gestión pública*. Centro Latinoamericano de Administración del Desarrollo.

Krieger, M. (1988). *Informática y Administración Pública: Una Propuesta Participativa*. En Argentina, Sociedad e Informática (varios autores). Eudeba. Buenos Aires.

Lánzara, G. F. (1999). *Designing Systems In Action: Between Transient Constructs and Permanent Structures*. Documento electrónico.

Margetts, H., & Dunleavy, P. (2010). *The second wave of digital-era-governance: A quasi paradigm for government on the web*. The Royal Society.

Neffa, J. (1988). *Nuevas Tecnologías Informatizadas y sus Efectos sobre el Trabajo*. En Argentina, Sociedad e Informática (varios autores). Eudeba. Buenos Aires.

Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. INAP Argentina.

Oszlak, O. (2020). *El Estado como regulador, proveedor de servicios y promotor de innovación, en Desafíos de la administración pública en el contexto de la Revolución 4.0*. En S. Bellomo & O. Oszlak (Eds.). Konrad Adenauer Stiftung.

Pando, D., & Fernández Arroyo, N. (Comps.). (2013). *El gobierno electrónico a nivel local. Experiencias, tendencias y reflexiones*. Buenos Aires: CIPPEC y Universidad de San Andrés.

Salvador Serna, M. (2002). *Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas*. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, España.

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. London: Sage Publications.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos (R. Filella, Trad.)*. Morata. (Trabajo original publicado en 1995).

Ubaldi, B. (2020). *La transformación digital de los gobiernos: lecciones de distintas partes del mundo*. En S. Bellomo & O. Oszlak (Eds.). Konrad Adenauer Stiftung.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

10. Anexos

10.1. Entrevista 1

Número de Informante clave: 1

Rol en la Gerencia: Coordinador

Estudios: Licenciatura en Sociología

Entrevista del día: 28/03/2024

Duración: 70 minutos

Pregunta: ¿Qué rol/es cumple/cumplió en la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana?

“En principio yo ingresé como encuestador. Eran encuestas presenciales. Lo que hacíamos era ir a puntos específicos en los cuales se quería medir la experiencia de los de los usuarios, en mi caso fue con el servicio de Ecobici de la Ciudad de Buenos Aires principalmente. Lo que hacíamos era ir con Tablet, acercarnos a las personas que veíamos que estaban por utilizar ese servicio y hacerles un par de preguntas que teníamos en un cuestionario que armaba otra parte de la Gerencia. Al terminar de completar las preguntas que eran cerradas en ese momento, o sea, no eran preguntas al que la persona podía en la que podía explayarse, sino que eran preguntas que se respondían en base a unas opciones que tenían. Una vez que completábamos un número de encuestas considerables y cumplíamos con el rango horario en el que trabajamos, lo que hacíamos era subir desde esa Tablet a un repositorio en el cual se cargaban todas esas respuestas. Después otra parte del equipo lo analizaba desde el Excel, transformándolos en datos para trabajar en otra plataforma. En principio hice eso, fue poquito tiempo, porque al poco tiempo de ingresar a la gerencia con mi rol de encuestador, la Gerencia contrata una empresa de medición de experiencia ciudadana de CXM, una plataforma digital para migrar todo ese trabajo que hacíamos con encuestas presenciales a trabajar de manera digital y a enviar encuestas vía mail. El primer lugar que pude ocupar dentro de esa plataforma en esta nueva estructura que adoptó la Gerencia fue con una opción que tiene la misma para poder hacer un contacto un poco más directo con cada uno de los de los encuestados.

Luego de eso, hubo una contingencia mundial, que fue la pandemia, que nos hizo reconfigurar nuestras tareas. Obviamente, por cuestiones lógicas, la gente dejó de concurrir a hacer trámites, entonces no teníamos gente a quién encuestar, básicamente. Además, lo que hizo la Ciudad fue un protocolo de aislamiento para las personas que se iban contagiando de covid en el cual le ofrecían poder aislarse en los distintos hoteles que hay en la Ciudad. Mi función pasó a estar vinculada con eso, en principio con las reservas de las habitaciones que iban a ocupar esas personas, después trabajando también con la coordinación para los traslados. Fueron tareas vinculadas a la pandemia y por fuera de esta plataforma que te comentaba que contratamos. Había otro tipo de plataformas, pero tenían más que ver con gestión hotelera y con cuestiones propias del sistema que estaba armando y del protocolo que estaba armando con bueno con todo el equipo. Al empezar a aflojar la ola de contagio y al empezar a volverse a abrir las sedes de la Ciudad nosotros volvimos a tener personas que hacían trámites y gente a quién encuestar. Entonces empezamos a retomar nuestras tareas previas a la pandemia. En ese caso durante la pandemia del equipo fueron saliendo algunas personas, se fueron liberando lugares dentro de la estructura y a mí se me sugirió, porque en su momento me manifestaron que el perfil que tenían podía acceder apropiado para esa tarea, poder trabajar con una parte un poco más técnica. En este rol ya no tenía tanto contacto directo con las respuestas obtenidas, sino que iba a pasar a formar parte de un área dentro de la Gerencia que es la que maneja la distribución de esas encuestas, la que determina el volumen de los envíos que se realizan y la realización puntual de esa distribución de encuestas. A mí en ese momento me pareció interesante porque siempre tuve como una afinidad hacia la informática y hacia la computación, y me parecía que podía ser un paso dentro del equipo y lo acepté. En principio, esto fue porque una compañera se fue del equipo, con ella antes de irse tuve par de reuniones, en la cual les me comentó cómo era su función. Si bien ella, al igual que yo, somos del área de las ciencias sociales y no teníamos por ahí un perfil tan técnico académicamente hablando, si teníamos características similares en lo que hace la actitud, en el sentido de que somos personas muy detallistas, meticulosas o cuidadosas a la hora de trabajar con esos datos. Creo que fue más por ahí, que por una cuestión profesional o académica la decisión que tomaron de ofrecerme ese lugar. Primero tuve las reuniones con ella y después ya tuve reuniones con una persona que era la que estaba más encargada

y él sí tenía un perfil más técnico, que además de ir mostrándome cómo tenía que hacer las tareas pudo ayudarme también a capacitarme y a crecer y a entender lógicas detrás de ese mundo que era para mí nuevo. Si bien, como te digo, siempre tuve una afinidad hacia la hacia la computación, nunca había tenido experiencia en este tipo de tareas tan específicas como envíos masivos de encuestas y demás, pero bueno, tuve la oportunidad de aprender muchas cosas con él. Después, él salió de la gerencia y quedé directamente como el único responsable de esa parte de la distribución de las encuestas. En ese sentido, ya al haber desaparecido la persona que me fue capacitando tuve que poner un poco más de mí, desde lo autodidacta, es decir, de yo mismo preocuparme porque quería que las cosas salgan bien en mi trabajo y de intentar aprender cosas y de perfeccionarme. Así que esa fue mi siguiente tarea, la de la distribución de las encuestas y luego, a la vuelta de la presencialidad y con el paso de los meses, fueron saliendo también más personas del equipo. Es una Gerencia en la cual hubo mucho recambio en los cinco años en los que yo estoy y, bueno, producto que fueron saliendo mucho de los chicos que estaban de antaño, fuimos quedando cada vez menos personas de la pre pandemia y también, por una cuestión de antigüedad y de confianza con nuestra jefa y demás, tuve que ir como asumiendo nuevas responsabilidades. Porque, de nuevo, desaparecieron figuras que coordinaban equipos y que eran muy importantes, que eran referentes más allá del puesto puntual que pudiesen tener, porque manejaban muy bien la plataforma y porque eran muy capaces, Entonces tuve que ir asumiendo nuevos roles dentro de esa situación y, sin abandonar mi rol principal que estuvo vinculado a la distribución desde que volvimos de la pandemia, tuve que asumir la coordinación de una de las tres patas que tiene la gerencia que es la que trabaja con la plataforma de Power BI y coordinar ese equipo. En ese sentido, sigo haciendo hasta la fecha ese doble rol, de coordinación del equipo de BI y de encargado de la parte de distribución de esas encuestas. A la fecha sigo con esa con esa función y entiendo que no se me van a sumar más tareas, por lo menos sin dejar alguna de las que tengo. Yo asumí una doble función, que quizás en ese momento fue una decisión en la que entendí más la parte humana de que éramos pocos los que quedamos de pre pandemia y que por ahí no había otras personas que pudiesen asumir esa función de forma rápida, pero estoy en ese doble rol que bueno, a veces, sobre todo por el crecimiento de la gerencia es complejo de manejar porque son muchas las distribuciones

que hay que hacer y muchas los análisis que hay que hacer también después de los datos en BI.”

Pregunta: ¿Cómo era la medición de la satisfacción de los servicios públicos?

“Sí, como te comentaba, nosotros hacíamos encuestas presenciales y además había una pata que tenía la gerencia, que era la medición de tiempo de atención. Se concurría a las sedes a acompañar durante su trámite a los ciudadanos que iban a, por ejemplo, renovar una licencia, a hacer el pago una infracción y demás servicios que brinda la ciudad. Se acompañaba a la persona a lo largo de ese del transcurso de ese trámite y se iba midiendo los tiempos de forma manual, o sea, había una planilla donde se anotaba "A este horario pasó por la Mesa de Entradas, a este horario pasó por la posta 1, a este por la posta 2 y demás. Después, también de manera manual, se volcaba la información obtenida en un Excel y se trabajaba sobre esos Excel. La medición de tiempos y el análisis de los datos se hacía principalmente con la plataforma de Power BI y con la plataforma de Lime. De nuevo, la diferencia principal que había era la obtención de esos datos, de esos recursos para para trabajar después, que era mucho más artesanal, mucho más manual y era una carga más de un rol de data entry. Nosotros, además de hacer las encuestas y de medir los tiempos, hacíamos un rol de data entry porque éramos los encargados de volcar esa información sobre la que iban a trabajar los demás chicos. La migración o la transición más grande tuvo que ver con la digitalización de la obtención de esos datos o de una mayor digitalización a la hora de obtener esos datos que, por supuesto, además de ser más práctica, ágil o rápida también entrega la posibilidad de validar esos datos, de obtener información de la persona que está haciendo el trámite de sin tener que estar muy preguntándose. Esto es posible ya que nosotros trabajamos con distintos sistemas y con la integración de distintas fuentes de datos que nos permiten, además de poder saber la experiencia de ese vecino, poder conocer si tuvo gestiones anteriores y un montón de información que está en esta base de datos, que es una fuente de análisis para nosotros también. Principalmente antes, difería la carga de esa información y las distintas plataformas que eran, principalmente, Lime y Microsoft Power BI.”

Pregunta: ¿Cuáles fueron los motivos que animaron la incorporación del Software?

N/A

Pregunta: ¿Cómo fue la comunicación sobre la incorporación del Software a las tareas diarias de la Gerencia?

“Nosotros, en su momento, como el trabajo que hacíamos era concurrendo a distintos lugares, no era un punto específico porque iba cambiando el objetivo de la medición, en mi caso, como te comentaba, me tocó ir a distintos parques de la ciudad y a distintos puestos de las bicicletas, entonces, como al no tener un punto fijo, sino tener que andar moviéndose, la tarea de los que hacíamos ese relevamiento era distinta la del resto de la gerencia que sí tenía un trabajo de oficina. Tenían que concurrir todos los días a un mismo lugar a poder trabajar con esa información, en el caso del equipo en el que yo ingresé no, teníamos que ir a distintos puntos para ir haciendo su trabajo. Al llegar la contratación de esta plataforma, lo que hicieron las autoridades fue reunirnos a los que no estábamos haciendo un trabajo diario de oficina, sino que, de nuevo, estábamos moviéndonos para comentarnos la situación, de que se iba a dejar de hacer encuestas de forma presencial y que se iba a contratar una plataforma en la cual podíamos medir satisfacción y experiencia ciudadana de manera digital. Nos dijeron que íbamos a ser tenidos en cuenta para formar parte de esta nueva estructura que estaba adoptando la gerencia si nos interesaba. Honestamente era la única opción, si nos interesaba, o si no dejar de trabajar en equipo porque la otra función que es la que veníamos haciendo desaparecía. En nuestro caso, si mal no recuerdo, éramos seis o siete personas, todos dijimos que sí, entonces todos pasamos a formar parte de esta nueva estructura, desde este nuevo lugar que te había mencionado en la primera de las preguntas. que es la pata más micro que tiene la plataforma, que es poder hacer un análisis minucioso de todos esos insatisfechos, en las encuestas. Entonces fue una situación extraña porque para nosotros cambiaba nuestra dinámica diaria y cotidiana porque, además de que no teníamos un punto fijo de trabajo, teníamos una jornada un poco más flexible porque al hacer un trabajo en la calle y un trabajo que muchas veces también requería que uno se exponga factores climáticos, a distintos traslados, a no tener la posibilidad también de digamos de ordenarse, porque uno más mal que bien saber que tiene que cumplir un horario siempre en un mismo lugar

te ayuda también para el resto de tu vida. En este caso nosotros teníamos una jornada, de nuevo, un poco más flexible en la cual teníamos que cumplir con una cantidad de horas de trabajo y con un objetivo que era relevar tantas encuestas, por ejemplo, o medir tantos tiempos en las comunas, pero teníamos como esa posibilidad mientras cumpliésemos y subiésemos la información, de ser un poco más flexibles. El cambio era radical porque nosotros pasamos de concurrir una vez por semana a la oficina que era un día que compartíamos con el resto del equipo en el que también aprovechamos para volcar información para hacer el trabajo de data entry, a tener un trabajo ya mucho más estructurado en lo que hace a los horarios y al lugar, concurriendo de lunes a viernes todos los días en el mismo horario a la misma sede pero, de nuevo, todos aceptamos esto entiendo que porque también era nuestro trabajo y que era la única opción, si queríamos seguir trabajando en la gerencia. Entonces, se distribuyeron los servicios con los que se trabajaba en ese momento, que se medía satisfacción y cada uno de los chicos que pasamos de ser encuestadores a ser analistas, recibimos algunos de esos servicios como referentes para poder ir formándonos e ir interiorizándonos porque era algo completamente nuevo para toda la gerencia y para nosotros también, por supuesto.”

Pregunta: ¿Cómo fueron las capacitaciones sobre el Software?

“Cuando la gerencia adopta esta plataforma hubo personas que vinieron como referentes. Tenía un cargo de Asesor si mal no recuerdo la persona que fue como el referente general de esta nueva implementación y lo que hizo él fue venir con en principio con dos personas que tenían un perfil más técnico. En uno de los casos era un chico más vinculado al área de la informática que fue el que trabajó con toda la pata de sistemas y con la integración de esta plataforma, con los distintos servicios, con la obtención de esos datos, con el envío de estas encuestas. Nuestra gerencia, de nuevo, tenía una pata mucho más vinculada a las ciencias sociales, la sigue teniendo, pero en ese momento era casi exclusivamente politólogos, sociólogos, gente de comunicación, eran personas vinculadas a un área distinta de lo que hace a la informática e implementación de sistemas, entonces en ese sentido la persona que trajo la plataforma vino acompañado, de nuevo de un hombre que era el que tenía el perfil más técnico y que fue el que nos fue brindando capacitaciones a

los distintos empleados de la gerencia acerca de bueno de la utilización de esta plataforma. Fue una transición rápida lo que hace a los tiempos, o sea, no es que tuvimos seis meses de capacitaciones hasta que empezamos, sino que nos fuimos capacitando en la medida en la que íbamos trabajando. Fuimos aprendiendo prácticamente desde la acción en mucho en muchos casos, porque coexistían las capacitaciones con el trabajo. Fue muy colectivo porque, de nuevo, una particularidad que tuvo en mi caso y en el caso de todos los que estuvimos en ese primer momento, fue que arrancamos todos desde un mismo lugar, desde cero, la plataforma era la nueva para todos, estábamos todos en la misma de conocimiento, dentro de esa plataforma no había nadie sacando los que venían como referentes que tuviesen experiencia con esta plataforma. Entonces, nos fuimos apoyando entre nosotros, hubo como una cuestión colectiva en la cual, el que entendía más rápido le explicaba a los demás y se fue generando un crecimiento más en conjunto porque, de nuevo, la tarea era nueva para todos y las capacitaciones las podía brindar una sola persona. Esas capacitaciones por lo general las daba en pareja, o sea, llevaba dos de los chicos, después llevaba otros dos de los chicos, entonces, si bien hubo una persona encargada de presentarnos la plataforma y de capacitarnos, no hubo una cuestión como más institucionalizada u ordenada, en la cual concurráramos todos a un lugar a capacitarnos, sino que fue como más frente a frente y, de nuevo, como clase particulares parecían. Se fue generando como un ida y vuelta y una retroalimentación dentro del equipo en el cual coexistía, la capacitación que podía dar esta persona con el intercambio que podíamos hacer entre los compañeros para ir aprendiendo "che, cómo hiciste tal cosa o eso dónde lo encontraste". La experiencia, al ser nueva para todos, no había referentes ya dentro de la gerencia a los que acudir que la situación de las personas que fueron ingresando posteriormente en los recambios que te mencionaba que hubo, tuvieron una experiencia completamente distinta porque ingresaron a un equipo en el cual había personas que ya tenían experiencia con la plataforma, a las que ya le había pasado todo lo que a ellos les podía estar pasando en ese momento. Entonces, es como que en ese sentido nuestra experiencia tuvo esa particularidad, que es que todos los que ingresamos en ese momento a trabajar con la plataforma, éramos nuevos en la misma y teníamos que acompañarnos y que ser generosos en ese sentido porque ninguno de ninguno era más que nadie, por lo menos desde la utilización de la herramienta.”

Pregunta: ¿Qué transformaciones se produjeron al interior de la organización?

N/A

Pregunta: ¿Cuáles consideras que fueron los cambios más significativos en los procesos administrativos de la Gerencia para medir la satisfacción de los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires con los servicios públicos?

“Lo que permite la digitalización de toda esta experiencia es, además de que creció muchísimo el volumen de datos con el que nosotros trabajamos, fuimos generando una interacción mediante principalmente la elaboración de informes con las áreas. Los analistas tenían la misión de ir durante el mes en curso analizando todos estos datos obtenidos y generando la elaboración de informes en las cuales, además de presentar los datos más duros o cuestiones más estadísticas, podíamos en ese entonces plantear lo que nosotros consideramos que podían ser propuestas de mejora con esos servicios.

Lo que hacíamos en mi caso, de nuevo, que tenía el servicio de infracciones, era durante el mes trabajar esos datos, hacer un intercambio cotidiano con las áreas producto de esta posibilidad que tiene la plataforma de generar tickets y de hacer un ida y vuelta con los encargados de ese servicio que estaba recibiendo las quejas o los motivos de insatisfacción producto de toda esta elaboración de informes. Luego, lo que hacíamos eran reuniones con referentes de estas áreas en las cuales nosotros le comentábamos lo que observamos, los datos que teníamos, los principales motivos de insatisfacción que tenían los vecinos y ellos nos daban una devolución. Lo que nosotros ofrecíamos eran insumos, o sea, nosotros somos un área más de servicio dentro del gobierno de la ciudad y el objetivo nuestro es informar, es dotar de datos y de insumos que les permitan a las áreas poder tomar decisiones de forma inteligente o poder justificar o fundamentar esas decisiones en datos estadísticos, además, por supuesto, de la experiencia cotidiana que ellos tienen de la atención con los vecinos y la respuesta que ellos obtienen directa. Principalmente lo que lo que sumó mucho la plataforma fue esta posibilidad de poder tener un contacto cotidiano con el área, o sea, nosotros recibíamos un comentario, ese mismo día le escribíamos al servicio diciéndole "Esta persona nos está diciendo que en

esta sede de la Ciudad de Buenos Aires recibió un maltrato por parte de uno de los empleados". Esta plataforma, además, nos permite integrarnos con otros sistemas que tiene gobierno. Uno de esos sistemas que tiene gobierno con el que nosotros nos integramos, no me voy a explayar mucho por si después me querés preguntar, tiene que ver con las con el encolado de esa gente, con la gestión de los turnos y con la activación de los turnos que la gente saca. Una persona saca un turno, concurre a una sede, en el momento en el que concurre se le hace el check in a ese turno entonces nosotros sabemos que persona concurrió a la sede, a qué hora concurrió, etc. Entonces, además de poder trabajar con la respuesta de esas encuestas, nosotros podemos validar parte de la información que esa persona nos da con los datos más duros que obtenemos de la integración con otros sistemas. Si una persona nos dice "porque yo fui a la sede 4 a la mañana y me dijeron que me trataron mal" nosotros al poder integrarnos al sistema este de encolado, podemos saber si efectivamente esa persona concurrió a la sede que nos dice, en el rango horario que nos dice, etc. Nosotros además de brindarle al área la información de la encuesta, podíamos hacer un análisis previo y entender si el comentario que nos estaba haciendo el vecino está validado por la información que tenemos y, en muchos casos, les compartíamos al área parte de esa información en esos tickets.

En el caso de que lo que nos argumenta el ciudadano sea algo mucho más delicado, nosotros nos encargábamos de obtener algún dato de contacto de esa persona porque por ahí entendíamos que lo que nos estaba contando requería de una acción mucho más directa por parte del área, en el cual se comuniquen con esa persona para poder ahondar en su experiencia o para, en el caso de que se pueda generar algún tipo de remediación de este problema que tuvo, poder llevarla adelante. Se agilizó mucho el intercambio con las áreas y eso nos permitió darle otra dinámica al equipo, es decir, poder trabajar en tiempo real con la experiencia de esos ciudadanos y poder trabajar también en tiempo real con la interacción de estas áreas. No depender de que nos juntamos dentro de 15 días, sino ese mismo día en el cual, yo me entero que una persona me comenta su experiencia, poder informárselo al área automáticamente.

Esa pata que tiene la plataforma es fundamental porque a la hora de medir experiencia mientras más reciente sea la misma es más vívido el recuerdo, es mucho más clara la información que te puede brindar el vecino, entonces es fundamental esto de poder

trabajar en tiempo real y no depender de si el 20 del mes tenemos una reunión con el área, sino que ese mismo día nosotros le podemos decir al área lo que estaba pasando, más allá de que después si teníamos las reuniones en las cuales presentábamos informes más formales. En estas reuniones teníamos que respetar un formato que era común para todo el equipo y apegarnos a lo intención que tenía la gerencia, de qué queríamos informar, cuáles eran nuestros objetivos también como equipo y poder dirigir toda esa información que teníamos hacia objetivos específicos de medición, de nuevo, de los tiempos que tarda la gente en realizar sus gestiones, de la experiencia.

Pregunta: ¿Cuáles consideras que fueron los cambios llevados a cabo en los procesos administrativos de la Gerencia para el tratamiento de las quejas ciudadanas?

“El primer lugar que pude ocupar dentro de esa plataforma en esta nueva estructura que adoptó la Gerencia fue con una opción que tiene la misma para poder hacer un contacto un poco más directo con cada uno de los de los encuestados. ¿Por qué? Porque se despliega de la primera pregunta de la encuesta, en la cual tiene un rango de satisfacción de muy insatisfecho a muy satisfecho, a los que responden muy insatisfecho o insatisfecho nuevas preguntas para tratar de hacer foco en el motivo de esa insatisfacción. En ese sentido hay una instancia final luego de conocer todos los motivos por los cuales esa persona estuvo insatisfecha y calificó de esa manera, en la que podíamos hacer un contacto directo con esa persona. ¿De qué manera? Dentro de la plataforma hay un sistema de ticket en el cual uno se puede comunicar con distintos usuarios y, en ese sentido, lo que se hizo fue darle usuarios a personas de distintos servicios para los que nosotros estábamos midiendo satisfacción. Entonces en mi caso que fue principalmente el servicio de infracciones acá de la Ciudad de Buenos Aires. yo tenía la oportunidad de elevar un ticket al servicio de infracciones comentándole que teníamos este comentario de esta persona en la cual nos manifestaba este motivo de insatisfacción. En base a la respuesta que obteníamos del área en la cual nos decían si ellos podían intervenir de alguna manera para mejorar esa satisfacción o no, nosotros lo que hacíamos era volver a contactar a esa persona brindándole una respuesta. En principio ese fue mi rol, o sea, yo

tenía que hacer un análisis de los comentarios y de las encuestas de satisfacción que habían sido votadas de manera negativa para el servicio de infracciones.

Una cosa que no te mencioné, nosotros en las encuestas que hacíamos de forma presencial no había un espacio para que la persona se abra o nos comente de forma más abierta su experiencia, sino que eran preguntas más múltiples choice. Eran preguntas cerradas en las cuales les preguntábamos "del 1 al 10 cuán satisfecho estas con..." o "cuál de estas afirmaciones te parece correcta" Eran preguntas más de escalas o preguntas cerradas, en este caso, además de tener preguntas cerradas y preguntas de escala, tenemos la posibilidad de hacerle preguntas abiertas en la cual, el ciudadano puede comentar y hacer uso de un espacio en el cual antes no teníamos la forma de poder digitalizar esa información. Sí, obteníamos información acerca de cómo fue la experiencia por lo que la gente nos hablaba, pero en este caso además de poder obtenerlo desde una conversación, lo podíamos tener digitalizado en la plataforma y podemos hacer análisis de los comentarios. de manera más cualitativa. La plataforma tiene esas dos partes, o sea, esta posibilidad nos da la opción de trabajar con datos estadísticos, con datos cerrados, pero también trabajar con información abierta y hacer un análisis más cualitativo. Entonces esta cuestión mixta que nosotros antes no teníamos tanto, o sea, sí teníamos, pero no teníamos tan, de nuevo, como digitalizada o esa información ya con un formato porque con los comentarios la plataforma después permite hacer un análisis de texto y poder agrupar toda esa información en distintas fuentes de datos. Entonces hay un ordenamiento del manejo de estos datos que, al trabajar de forma más abierta, más presencial, en la cual uno conversa es más complicado después esa información poder formatearla y poder trabajarla desde un punto de vista cualitativo y desde un punto de vista cuantitativo.”

Pregunta: ¿Cómo se manejó la privacidad de los datos?

“Algo que no te mencioné y que es importante en relación a lo que me preguntas, es que nosotros tuvimos que firmar un acuerdo de confidencialidad. Cuando pasamos a esta plataforma y al hacer, como mencionas vos, uso de información que en muchos casos puede ser privada o personal de los distintos ciudadanos, en pos de garantizar el uso correcto de esa información todos los que pasamos a trabajar con esa plataforma

firmamos un acuerdo de confidencialidad. En el mismo, nos comprometimos a utilizar la información solamente para los fines específicos de la gerencia y para cuestiones vinculadas a la experiencia ciudadana los vecinos, con un objetivo que no es ni más ni menos que intentar mejorar esa experiencia de los vecinos e intentar brindarles a los distintos servicios de la ciudad insumos para que estén al tanto de como de cómo percibe la sociedad o como perciben los usuarios el trabajo que ellos hacen y el servicio que ellos brindan. Además de firmar el acuerdo confidencialidad, este tipo de plataformas registran los movimientos, es decir, nosotros sabemos si los usuarios que están asignados dentro de la plataforma la están utilizando para causas nobles o para poder trabajar con los objetivos de la gerencia, y no para trabajar con objetivos personales o para hacer utilización de esa información con otro fin. En ese sentido, es importante y, además, vale aclarar, que nosotros tenemos una pata legal. En los mensajes de las encuestas que reciben los vecinos hay un apartado legal en el cual se le garantiza el vecino que toda esa información no va a ser utilizada para ningún otro objetivo. Nosotros principalmente lo que hacemos es utilizar el mail de las personas porque esta distribución de encuestas se realiza vía mail. Se entiende que muchas veces el vecino no sabe que al haberse registrado para obtener un turno después ese mail va a ser utilizado para el envío de las encuestas. Sí hubo una experiencia breve al principio de la implementación de la plataforma, en la cual fuimos en parejas principalmente a las distintas sedes de la ciudad a conversar con los empleados para comentarles que para nosotros era importante que les pidan el mail a las personas y que, en la medida de lo posible, que les mencionen que les va a estar llegando una encuesta para que puedan contar como fue su experiencia, o sea, hubo un período de tiempo al principio de la implementación en la cual, de nuevo, tratamos de informar a los empleados porque no solamente es una situación como de exposición, por decirlo de alguna manera, en la cual uno se puede sentir invadido para los vecinos que reciben las encuestas, sino también para los empleados, que ahora tienen un ojo que está analizando su trabajo. Obviamente que nosotros no sabíamos cómo iba a ser la recepción que esos servicios hacían de esta nueva plataforma en la cual nosotros le íbamos a pasar de un día para el otro a decirle "vos estas atendiendo rápido" "vos estas ateniendo lento" "vos estás tratando mal a la gente". En otras palabras, íbamos a estar tomando una auditoría de su trabajo y no sabíamos cómo iba a ser la recepción de esos servicios, quizás

se podían preguntar por qué que esta gente me está diciendo a mí como hago mi trabajo- Entonces, hubo una tarea principalmente de información, en la cual nosotros íbamos a contarles que sólo iba a ser utilizado para saber cuáles son los principales motivos de satisfacción y de insatisfacción y para poder brindarle a ellos insumos para que mejoren su trabajo, que el único objetivo de nosotros era que las cosas estén cada vez, que no estábamos para criticarlos o para juzgarlos, sino para brindarles información que les permita tomar decisiones para mejorar. Entonces, de nuevo, más allá de que nosotros tenemos un acuerdo de confidencialidad firmado, que las encuestas que nosotros enviamos tienen un apartado legal en el cual, nosotros le informamos a la persona que nos apegamos a las normativas vigentes y que su información personal no va a ser obviamente ni divulgada ni va a ser utilizada con ningún otro tipo de objetivo, tuvimos una primera instancia en la cual concurrimos presencialmente a las distintas sedes a contarles, tanto a la gente que iba a hacer trámites como la gente que trabajaba ahí, que les iba a estar llegando una encuesta, que le iba a estar llegando por mail, que el objetivo era medir como había sido su experiencia, como tratar de ir familiarizando a la gente de los dos lados del mostrador, al que ofrecía el servicio y al que recibía el servicio, para que todos estén alineados dentro de esta idea de que lo único que queremos es mejorar la experiencia de los vecinos con los distintos servicios de la ciudad ,y que la única utilización que nosotros hacemos los datos, tiene que ver con ese objetivo.”

Pregunta: ¿Cuáles considera que son los principales factores que facilitaron y/o limitaron la implementación del Software de la Gerencia?

“La implementación de la plataforma tuvo el punto a favor de que esta es una ciudad que ya tiene una digitalización muy alta de los trámites, incluso previo a la pandemia, entonces nosotros lo que tuvimos que hacer fue integrarnos a sistemas y a plataformas digitales que ya estaban en utilización como el sistema de turnos y como la plataforma de gestión de esos turnos, otra plataforma que permite la generación de solicitudes, de reportes, de denuncias por parte de los ciudadanos de manera digital. Al tener ya una digitalización bastante grande dentro del gobierno lo que tuvimos que hacer fue integrarnos a esos sistemas para poder validar información y para poder obtener datos

que después utilizamos para para la distribución de estas encuestas. Yo creo que en un contexto en el cual las distintas áreas no estuviesen tan digitalizadas o no hubiese estas plataformas, la labor práctica hubiese sido mucho más compleja porque, además de trabajar con nuestra plataforma, hubiésemos tenido que trabajar con la digitalización de la información de los servicios. En este caso, nosotros ya recibimos esos insumos digitalizados y lo único que tuvimos que hacer fue integrar nuestra plataforma a las distintas plataformas con las que ya contaba la ciudad.

No tuvimos otra experiencia, entonces no sabría como hubiese sido en otro contexto, de nuevo, en el cual no hubiese todo ese tipo de sistemas o no tuviese la ciudad tan digitalizado. Creo que hubiese sido mucho más complicado, incluso creo que hubiese sido prácticamente un despropósito utilizar una plataforma tan grande, si no se tiene una base ya de digitalización previa. Este tipo de plataformas requieren de la integración con otros sistemas, entonces necesariamente hace falta poder trabajar con un contexto en el cual ya haya sistemas operativos con los cuales validar información, obtener datos y demás. Eso fue el punto más importante y hubo un referente en ese momento que era uno de los asistentes que trajo la plataforma, que fue el que se encargó de toda esa implementación en un principio, de programar la integración con los distintos sistemas, de poder generar la obtención de esos datos de manera digital y de manera automática todos los días. Tuvimos eso como como punto a favor, el poder integrarnos a un contexto de digitalización enorme y, en el cual, ya había muchos sistemas trabajando. El punto que yo podría llegar a entender como más flaco de la plataforma es que, de nuevo, o sea la digitalización lo que hace es enfriar un poco, o sea, nosotros dejamos de ver la experiencia de manera directa para pasar a leer la experiencia. No es lo mismo ver si alguien estuvo dos horas esperando que leer es una persona estuvo dos horas esperando. Si bien, de nuevo, la plataforma tiene la posibilidad de hacer un análisis cualitativo, porque permite que la gente haga respuestas abiertas y comenten cómo fue su situación, da dejar de verlo para el pasar a leerlo es lógicamente es un cambio y también requiere de una sensibilidad de parte del analista, en la cual ponerse hoy en día en los pies del que está comentando o entender de forma real lo que él está contando es distinto que cuando uno lo puede estar viendo. Los que pasamos a hacer ese trabajo de leer los comentarios y hacer una cuestión más micro, ya habíamos tenido una experiencia presencial en las sedes y demás, entonces

las cosas que ellos nos comentaban, nos eran familiares porque habíamos visto a otras personas pasar por esa situación, entonces podíamos hacer un análisis más sensible de esta información producto de que ya habíamos tenido una experiencia previa. Pero la digitalización casi total que tiene esta plataforma deja de lado la posibilidad de tener una cuestión empírica directa de eso que nos está contando la persona.”

Pregunta: ¿Cómo cree que impacta el uso del Software en la prestación de servicios públicos?

“Me sorprendió gratamente cómo fue la receptividad principalmente al principio de los servicios, porque el primer miedo que teníamos era como iban a tomar ellos el hecho de que haya un área por fuera de su estructura analizando el trabajo que ellos hacen. Por ejemplo, entender que las personas del equipo de licencias de conducir tienen que aceptar que una gerencia por fuera de su estructura le esté diciendo cuánta gente está contenta con su trabajo, cuánta gente está disconforme con su trabajo, qué hacen bien, que hacen mal, etc. Entonces, ese feedback que se tenía que generar con las áreas al principio nos generaba como una incertidumbre de "cómo va a tomar esta gente que nosotros nos sentemos con un papel a decirles cómo están haciendo su trabajo. Hubo una sensibilidad por parte de los analistas y por parte de la gerencia en la cual esa interacción se hizo de forma muy positiva, o sea, recibimos mucha predisposición de parte de las áreas producto de que entendieron que en líneas generales nosotros trabajamos dentro de una misma gran estructura, si bien no formamos parte de su área puntual, el único objetivo era ayudarlos a mejorar sus prestaciones. En principio fue muy positivo eso y, no solamente eso, sino que nosotros empezamos trabajando con pocos servicios con el servicio de licencias, el servicio de infracciones, registro civil, defensa al consumidor, AGIP y alguno más que me puede estar obligando, pero el punto es que empezamos trabajando con cinco o seis servicios y, en la medida en la que se fue como corriendo la bola como se dice vulgarmente de esta plataforma y de la experiencia que iban teniendo los distintos servicios con la interacción con nosotros, se fueron sumando nuevos servicios. Nosotros pasamos de trabajar con cinco o seis servicios, a la fecha que trabajamos con cerca de 30 servicios y el equipo fue creciendo muchísimo en cantidades de gente. Hoy en día

duplicamos el número de personas dentro de la gerencia que teníamos cuando yo ingresé, previo a la utilización de la plataforma, entonces a la vista de los hechos y hoy acercándonos a los 5 años de la implementación de esta plataforma, fue exponencial la cantidad de servicios que analizamos, la cantidad de analistas, que tenemos, la cantidad de encuestas que enviamos. Además, formamos parte de una estructura de gobierno, que siempre le dio mucha importancia a lo que es el trabajo con datos, el trabajo con informes, la digitalización, es como que forma parte de la impronta del gobierno para el que trabajamos, este afán de poder digitalizar, de poder obtener datos, de poder tener un contacto con la gente de alguna forma directa, entonces nos facilitó mucho. A la vista de los hechos, ya habiendo crecido tanto como gerencia vemos que la receptividad fue buena, que se validó el uso de esta herramienta en la cual estos informes, estos tableros, estos datos estadísticos que nosotros les ofrecemos a los servicios sabemos que son consultados por esos servicios, ellos nos hacen preguntas cotidianamente sobre estos indicadores y también nos piden incorporar otras mediciones. Se fue generando de parte de ellos también como una familiarización con la plataforma a en la cual ellos mismos ya empezaron a pedirnos si podíamos hacer otra pregunta, si podíamos sumar una pregunta, si podíamos sacar una pregunta. Se fue generando un feedback en el cual ellos al empezar a consumir esta información y empezar a darse cuenta de que es un insumo que les es importante y que les entrega una información que quizás de otra forma no podrían tener fueron, de nuevo, sumándose nuevas áreas, incluso ir cambiando, si bien la perspectiva de la herramienta es similar para todos los servicios cada servicio tiene como particularidades. Entonces tuvimos que ir siendo cada vez más específicos a la hora de elaborar esos cuestionarios, los mensajes que reciben las personas fueron también creciendo en diseño. Nosotros cuando empezamos teníamos mensajes mucho más genéricos, hoy en día tenemos mensajes con una cuestión visual y gráfica que también creció mucho, entonces no solamente crecimos desde el punto de vista de la obtención de los datos, la cantidad, el volumen y demás, sino que también cualitativamente.

Aparecieron nuevos tableros, nuevas ideas, fue una cuestión como muy orgánica, o sea, fuimos creciendo en todos los sentidos desde la cuestión visual hasta la cantidad de datos con los que trabajamos, hasta la interacción con las áreas. Eso es producto de que la recepción de parte de ellos fue importante y de que también las personas que reciben esa

encuesta y decide no responder, tampoco se ha manifestado de forma negativa, porque nosotros otra de las cuestiones legales que tenemos en las encuestas, es que dentro de los mensajes le entregamos la posibilidad a la persona de desuscribirse de esa plataforma para no volver a recibir interacciones. La realidad es que la tasa de desuscripción que hay es bajísima, está por debajo de la que la plataforma manifiesta que es como para preocuparse.

Entonces, la recepción de parte de las áreas y de la gente fue positiva, el volumen de datos con el que trabajamos creció exponencialmente y la calidad del servicio que nosotros brindamos, tanto en los mensajes que le damos a los vecinos como en los insumos que le damos a las áreas, de nuevo, creció cualitativamente un montón. La verdad es que la plataforma ha demostrado en los hechos haber sido recibida de forma positiva por todos.”

Pregunta: ¿Recordás alguna transformación de estos datos en un hecho práctico o en una política específica de algún servicio?

“Sí, por supuesto, nosotros al medir la satisfacción de la gente y principalmente obtener datos estadísticos teníamos una cuestión más dura, pero al obtener también la posibilidad de que la persona se manifieste abiertamente y poder saber haciendo un análisis de esa información cómo fue su experiencia de una manera más directa, más humana, nos permitió a nosotros poder alertar principalmente a las áreas acerca de cuestiones puntuales. Cuando nosotros veíamos que había patrones que se repetían como, por ejemplo, yo te voy a dar un caso un caso puntual, en mi caso que fue el servicio de infracciones, nosotros obtuvimos información de los vecinos que se repetía a la hora de declarar que habían recibido maltrato por parte de un empleado de la Mesa de Entradas de una sede.

Uno de los comentarios que más se repite en todas las áreas es el tema del trato, en lo que es esa interacción y yo recuerdo en ese momento que las áreas se preocuparon por eso y empezaron a brindar capacitaciones blandas que eran como talleres o ciclos en los cuales a los empleados les enseñaban herramientas comunicativas y en lo que hace el ida y vuelta con la gente que va a consumir de esos servicios con el fin de mejorar esa satisfacción. Para nosotros también era muy importante hacer foco en los cambios mes a mes porque,

por ejemplo, si nosotros un mes le brindamos al área la información de la atención del personal había bajado y ellos decían “vamos a ser capacitaciones blandas para mejorar” nosotros los meses siguientes hacíamos mucho foco para ver si efectivamente esas capacitaciones que ellos comentaban que habían hecho habían mejorado la satisfacción en ese apartado puntual. Nosotros tenemos apartados como el apartado general que es la satisfacción general y después tenemos como ejes que son, de nuevo, el mantenimiento edilicio, la atención del personal, el tiempo de la atención, que son las patas casi fundamentales que tiene nuestro análisis. Tenemos esas tres esferas, en las cuales se hacía mucho foco e íbamos viendo la evolución que, de nuevo, al poder trabajar en tiempo real nosotros podíamos ver la evolución día a día de esta satisfacción. En base a la respuesta que nos daban las áreas “sí, vamos a hacer capacitaciones” o “sí, vamos a incorporar computadoras para que la gente pueda gestionar su trámite también en la sede” o “sí, vamos a ampliar la sala de espera para que la gente pueda estar sentada mientras espera el turno” o “sí, vamos a mejorar el sistema de calefacción porque dicen que hace frío”, nosotros podíamos ver si efectivamente eso que nos manifestaba el área que iba a hacer en base a la información que nosotros les dábamos generaba un impacto o no en la satisfacción que obteníamos nosotros de las encuestas.”

Pregunta: ¿Cuáles fueron los cambios que se produjeron en la relación con otras áreas de Gobierno al incorporar el Software?

N/A

Pregunta: ¿Qué sugerencias o mejoras tendría para optimizar el uso del software en el futuro?

“La realidad es que mi experiencia general con la plataforma es muy positiva. Yo trabajé con la plataforma y con la integración de esa plataforma con otros sistemas. La plataforma ofrece con la licitación, además del software que nosotros utilizamos, una API para poder integrar ese software con distintos sistemas de la de la ciudad, para poder consumir esos datos y para poder generar una digitalización en conjunto. Creo que uno de los puntos que podría llegar a mejorar la plataforma es la creación de los directorios. Nosotros

tenemos para cada uno de los servicios con los que nosotros trabajamos directorios particulares, Son repositorios de contactos, cada vez que una persona responde una encuesta por un lado, la respuestas van a una pata en la cual se genera una base de datos que es la que se utiliza para hacer los tableros los dashboards, los widgets y demás y, la otra pata, va a un directorio en el cual nosotros tenemos los datos de esta persona. Ese directorio, de nuevo, tiene la particularidad de ser puntual para cada una de las áreas, o sea, cada una de las áreas tiene su propio repositorio de información en la cual está cargado el mensaje que recibe el ciudadano en el mail, la encuesta que responde la persona, la base de datos que se obtiene de las respuestas de esas personas y un directorio en el cual está cada uno de esos contactos. Ese directorio, al trabajar no con un solo gran directorio sino trabajar con muchos directorios pequeños o, en algunos casos, ya no tan pequeños pero con directores particulares la validación de esa información a veces genera complicaciones. Nosotros tenemos la particularidad de trabajar con datos presenciales y con datos digitales, cuando una persona realiza un trámite digital ahí la información ya prácticamente está validada por el servicio que nosotros consumimos y obtenemos ya de ahí el nombre, el apellido, el mail y demás, pero cuando esa persona concurre a hacer un trámite presencial la carga de esa información, si es que la persona va a ser un trámite de forma espontánea, se hace de manera manual por parte de la gente que trabaja en la mesa de entrada de la sede. Por ahí en relación a la cantidad de personas que hay en la cola, le preguntan el mail o no le preguntan el mail, le preguntan el documento, lo escriben bien o lo escriben mal y demás, entonces nosotros dependemos por momentos de que de que la fuente de datos que nosotros utilizamos para esa distribución es manual, fue cargada por una persona y lo que hacen los directorios de esta plataforma es siempre tomar la última interacción que esa persona realizó que tiene un sentido y, en base al identificador que utiliza la plataforma que nosotros elegimos que sea el número de documento, actualiza esa información en base a la última interacción que tuvo. Si la última interacción que tuvo esa persona fue presencial y en esa experiencia la carga de datos fue mala o tuvo errores, a nosotros en el directorio nos queda esa carga de datos errónea y dependemos de una nueva interacción para poder volver a validar esos datos. Si la plataforma tuviese la posibilidad de hacer un filtrado de ese directorio o de poder trabajar dentro de la plataforma, cuáles son los requisitos para poder validar un contacto y no tener que hacerlo

por fuera, qué es lo que nosotros hacemos hoy en día. Nosotros hoy en los procesos que hacemos de programación para poder integrarnos a la plataforma tratamos de generar funciones en las cuales le indicamos qué documento, por ejemplo, puede ser considerado como inválido, qué documento puede ser considerado como válido, las condiciones que tiene que haber para que un mail de sea considerado válido.”

Pregunta: ¿Usted quiere agregar algo más sobre el tema que hemos hablado?

Sí, creo que la implementación de este tipo de sistemas de plataformas, de nuevo, como te comenté antes, y no voy a ser reiterativo, pero requieren de un contexto que te acompañe. Nosotros a esta altura trabajamos con millones de datos, o sea, ya en estos casi 5 años son millones de datos en serio, para que vos te hagas una idea, en los últimos tres meses nosotros enviamos más de un millón de encuestas, entonces nada, exponencialmente requiere de un contexto nuevo que acompañe. De una digitalización también en las áreas con las que se trabaja para poder hacer una validación de esta información más directa, integrar los sistemas y no tener que depender de cargas manuales y demás que, como te comentaba en la última pregunta, complican la generación de los directorios, la validación de los datos, etc. Al trabajar en una ciudad como la Ciudad de Buenos Aires, con el volumen y la estructura que tiene estatal nos permitió integrarnos. Creo que un punto que podría complicar la utilización de este tipo de plataformas es trabajar, de nuevo, en ciudades por ahí más chiquitas o que no tengan digitalizado las otras fuentes formación. Creo que, de nuevo, para que una plataforma de esta se pueda utilizar de forma plena o pueda tener un uso que realmente incremente la obtención de información, la generación de insumos y que, realmente tenga un cambio positivo en lo que es la gestión de los trámites y las políticas públicas y las decisiones que toman los gobiernos, requieren de un contexto que acompañe y de una digitalización, de nuevo, que sea general.

En este caso la tenemos entonces, a nosotros nos entrega la posibilidad, de nuevo, trabajar con millones de datos y de poder crecer tanto como lo fuimos haciendo, pero que, en un contexto distinto, en una ciudad más chica o con menos información y con una estructura un poco más pequeña o menos modernas como se diría vulgarmente hubiese sido más complicado. Entonces, es una plataforma que está buenísima y que permite obtener datos

cuantitativos y cualitativos, pero, de nuevo, requiere integrarse con muchos sistemas. Por sí sola, no tendría el potencial que tiene. Si uno tuviese que hacer la carga, por ejemplo, manual de información en la plataforma, como podría pasar si no tuviésemos tan digitalizado todo, el uso que hay que darle, no sé si se justificaría la contratación de una plataforma de experiencia de usuario, un contexto que no tenga ya una estructura de digitalización previa porque complicaría mucho la integración de la plataforma con los distintos sistemas. Entonces ese es el punto fuerte y punto débil. El punto fuerte, es que permite integrarse de forma bastante sencilla con distintos sistemas pero, el punto débil es el mismo, es requiere la integración con otros sistemas, requiere de la obtención de datos. De otra forma hubiese sido posible, pero hubiese sido más complejo y hubiese sido mucho más manual, el uso y la carga de esa información y no creo que justifique digamos la contratación de una plataforma. En este caso sí creo que lo justifica porque, de nuevo, son millones de personas los que tiene la ciudad, millones de trámites que se hacen y, al tener toda esa información ya digitalizada, podemos trabajar bien, de forma concreta y efectiva. Sabiendo que los datos son los datos de la persona y que la encuesta le va a llegar a la persona que tiene que llegar y de poder hacer validaciones previas al envío de esa encuesta, que de otra manera no hubiésemos podido hacer porque hubiésemos dependido de que una persona escribió el mail y que el mail es tal y que el documento lo típico y no sabemos si se equivocó, si el mail lo copió mal. Al haber podido integrarnos a sistemas pudimos explotar la plataforma mucho más que si el contexto no hubiese acompañado. Entonces el punto fuerte y débil creo que es el mismo, que es que el contexto acompañe. Si el contexto de la estructura que tiene ese gobierno en nuestro caso o empresa en otro caso, acompaña con sistemas y con una digitalización por fuera de la plataforma a la cual integrarse, crece la potencialidad que tiene la herramienta. Sin ese contexto, se acorta el margen en el cual uno puede crecer en volumen y en carga de datos y demás. Son plataformas muy armadas para la era de la digitalización y que envíen experiencia ciudadana. de nuevo, no de forma presencial, sino de forma digital, requieren de un contexto.

10.2. Entrevista 2

Número de Informante clave: 2

Rol en la Gerencia: Ex Coordinador

Estudios: Técnico en Sistemas

Entrevista del día: 04/04/2024

Duración: 32 minutos

Pregunta: ¿Qué rol/es cumple/cumplió en la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana?

“Yo arranqué como técnico del rubro de higiene y después tomé los el de alumbrado. Me encargaba de hacer los relevamientos de satisfacción de esos grandes rubros. Empecé con eso y, después a la implementación del Software de experiencia al cliente, hubo una reorganización y muchos cambios en el equipo, en donde quedé como coordinador de estos rubros de alumbrado y de higiene.”

Pregunta: ¿Cómo era la medición de la satisfacción de los servicios públicos?

“Nosotros podíamos obtener una vez al mes o, las veces que necesitábamos, acceso a las bases de datos donde se habían registrado solicitudes de higiene, recolección de residuos voluminosos, etcétera. Luego, recopilábamos esa información de solicitudes ya finalizados, es decir, que tuvieron todos sus ciclos completos, con su proceso y sus estados, y les enviamos una encuesta manualmente de satisfacción a sus casillas de correos (a los que tenían). A los 5 días o una semana le enviábamos dos recordatorios de forma manual. Utilizábamos una herramienta llamada LimeSurvey, la cual habíamos configurado previamente y desarrollado un cuestionario que ya habíamos heredado de otro equipo que venía trabajando con eso de otros años. Básicamente era un mail que llegaba a tu casilla, con unas caritas las cuales podían indicar cuál era tu nivel de satisfacción de muy satisfecho a muy insatisfecho y, a partir de ahí, si clickeaba en alguna de las caritas, te disparaba una encuesta en este software. Lo que tenía bueno, era que la gente podía dejar de contestar o hasta algún punto y después volver a entrar a la encuesta para seguir respondiendo. Era bastante digno su funcionamiento. Esa información de Lime luego la recopilábamos manualmente, es decir, hacíamos un click en un botón de descargar, la bajábamos en un CSV y la utilizábamos generalmente en SSPS, que era

nuestra herramienta de análisis estadístico, o en Excel. A partir de ahí, hacíamos distintos procesamientos de análisis descriptivo más bien, no eran grandes análisis estadísticos, pero realizábamos informes mensuales, trimestrales, semestrales y también anuales en Power Point, es decir, teníamos que generar los gráficos en Excel o en SSPS y armar un PPT.”

Pregunta: ¿Cuáles fueron los motivos que animaron la incorporación del Software?

N/A

Pregunta: ¿Cómo fue la comunicación sobre la incorporación del Software a las tareas diarias de la Gerencia?

“Se implementó como se implementan los sistemas, yo soy analista de sistemas y la implementación de los sistemas tiene una teoría, en análisis de sistemas se le llama teoría muchas cosas, en realidad es como un hacer o las famosas "buenas prácticas", entonces te van incitando a que quieras el sistema y así fue. No fue igual la mejor forma en las que nos llegó este sistema, porque veníamos trabajando de una forma y, como siempre, cuando te cambian tus procesos, uno tiene cierta resistencia sobre todo porque ya está acostumbrado y tiene cierta facilidad. De golpe, aprender algo nuevo, lleva tiempo. Hubo una serie de capacitaciones que las brindó un chico, que eran bastante sencillas, en principio no recordamos haber encontrado alguna dificultad. Era una herramienta en la que se podía hacer lo que veníamos haciendo de forma web, es decir, que podíamos hacer todo web sin tener que pasar por distintos softwares, porque antes pasábamos por Excel, por Lime, SPSS y Power Point. Lo novedoso de esta plataforma era que hacía todo el famoso "ciclo de vida" en una sola herramienta, es decir, enviar la encuesta automáticamente, recopilar la información y armar los gráficos en los tableros. Tener la información en tiempo real, eso fue la gran ventaja. Nosotros sino analizábamos a mes vencido todo lo que había sucedido el mes anterior y, si era una emergencia, cada 15 días hacíamos los envíos. Acá se hace automáticamente y eso fue una de las grandes ventajas. Volviendo a las capacitaciones, hubo una serie de capacitaciones grupales en donde nos presentaron la herramienta y ya. Luego, hubo un momento más intensivo en el que nos

dijeron que teníamos que pasar a la herramienta sí o sí, una decisión política en donde se acababa lo que veníamos haciendo y, a partir de ese momento, se tenía que pasar a usar el nuevo Software. Fue algo que rompió bastante el equipo porque hubo varios problemas internos, pero bueno, no sé si vale la pena hablar de esto.”

Pregunta: ¿Cómo fueron las capacitaciones sobre el Software?

“Las capacitaciones fueron brindadas, no por la por la compañía, sino por un compañero que ya se había capacitado, es decir, no fueron las famosas capacitaciones de un sistema donde viene la empresa, te capacita, hay un plan, hay manuales, etc. Fueron un par de explicaciones, como "esto es así " y ya, es decir, tampoco fueron tan prolijas. Ahora, no era un sistema que nos representaba gran dificultad porque nosotros éramos un equipo técnico bien capacitado y bien formado, pero no fue la capacitación que quizás uno esperaría para una semejante herramienta. Eso hay que decirlo, de hecho, como siempre y como cualquier herramienta, se fue aprendiendo en la práctica más que en la capacitación. Luego en la implementación, los usuarios claves fuimos algunos, yo me considero que fue un usuario clave con Luciana, Mauro y Fran que fuimos una de las primeras personas que empezamos a usar el sistema. En el mientras tanto, al querer apurar esta implementación hubo problemas en el equipo por ciertas resistencias y por cierto hostigamiento, o sea, de golpe quisieron que usemos el sistema y, no nos lo dijeron de buena forma, directamente vinieron con los tapones de punta a decir que al que no le gustaba usar este sistema nos iban a echar.

Una frase que nos dijo el director de ese momento que fue "el barco ya zarpó, el que no sabe nadar se va a ahogar", cuando la situación era totalmente irreal, porque nosotros veníamos trabajando normalmente, en ningún momento tuvimos resistencia, pero bueno, fue una decisión de querer poner los tapones de punta por una persona que se encargaba de llevar este proyecto que tenía esa forma de liderazgo agresivas. Son formas, le dio resultado sí, pero perdió gente en el equipo en esos meses, quizás lo hicieron a propósito porque se quieren sacar gente encima, nunca lo sabremos. Esa fue la forma, intempestiva, fuera de lugar, sin llevarlo al diálogo y sin un argumento para tratarnos así. Después, hubo una serie de evaluaciones, porque quien iba a usar el Software tenía que ser evaluado

y ahí fue donde Mauro nos evaluaba, nos tomaba un examen, nos ponía nota y nos decía si a partir de ahí lo podíamos usar o no. Yo fui el primer evaluado con Fran, en ese momento Mauro no era nuestro amigo, así que no nos ayudaba, no nos decía nada, fue un momento tenso, estamos bastante enojados.

Luego de esta instancia evaluatoria, ya podíamos empezar a usar el sistema y, lo primero, fue desarrollar los cuestionarios que ya teníamos en esta nueva herramienta. También empezar a implementar los cuestionarios, que de eso se encargaba nuestro compañero Mauro. En otras palabras, entender cómo funcionaba de verdad porque si bien las capacitaciones fueron algo, después había empezar a usarlo y todavía no estaban automatizadas muchas funciones, que luego ya se implementaron. Al principio los lotes se guardaban en un Excel, si bien después se configuró y quedó andando bárbaro, al principio fue todo bastante manual y de hecho hubo errores en producción. Entonces más o menos esa fue la implementación, estuvo a cargo en Luciana como una de las primeras grandes coordinadoras, en ese momento Fran también y luego con unos idas y vueltas que hubo en el equipo y que renunciaron algunos compañeros por toda esta situación de maltrato, nuestra Gerenta me pone a mí también de coordinador y ahí estuvimos unos cuantos meses.

Eso en cuanto a la comunicación de cómo se implementó, fue una forma intempestiva, con ciertos maltratos, pero a nivel funcionamiento terminó bien.”

Pregunta: ¿Qué transformaciones se produjeron al interior de la organización?

“Después, viene la parte en que la organización se da cuenta que quiere armar un equipo de Close The Loop, todavía no llegamos ahí, pero sí fue un cambio de organización al darse cuenta que esta herramienta permitía hacer el recontacto. Hay algo muy importante que quiero mencionar que es que yo propuse una de las mejores ideas según nuestra Gerenta, que es repreguntar el motivo de la insatisfacción.

Pregunta: ¿Cuáles consideras que fueron los cambios más significativos en los procesos administrativos de la Gerencia para medir la satisfacción de los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires con los servicios públicos?

“La ventaja que tuvo es que fue una gran herramienta para vender lo que hacía nuestra Gerencia. Entonces, se nos abrieron puertas. En otras palabras, permitió crecer la visualización del trabajo, es decir, permitió capitalizar el trabajo que se estaba haciendo y, no sólo eso, sino que permitió que se invierta más en la herramienta, que el equipo crezca, también por una decisión política. Conseguía objetivos claros y mediciones que apuntaban a corregir la satisfacción. Anduvo muy bien, eso hay que reconocerlo, tuvimos una Gerenta que trabajó mucho y siempre con una predisposición o con un objetivo claro de qué era lo que se necesitaba, entonces no se divagaba mucho se trabajaba. La nueva plataforma permitió eso, poner en valor el trabajo que se estaba haciendo. Y eso no solamente funcionó para que mejore la satisfacción de los ciudadanos, sino también a que internamente la medición tenga más peso, es decir, que sea una herramienta de decisiones clave para las políticas públicas.”

Pregunta: ¿Cuáles consideras que fueron los cambios llevados a cabo en los procesos administrativos de la Gerencia para el tratamiento de las quejas ciudadanas?

“Antes la pregunta del porqué estás muy insatisfecho era una inferencia según todas las otras respuestas. Entonces un día le dije a la Gerenta en una reunión "pongamos un campo abierto en el cual la persona pueda expresar porqué está insatisfecha" así podíamos leerlo y no intentar adivinarlo. Entonces, a partir de ahí, se incorporó el campo abierto por qué motivo y eso abrió una nueva etapa de investigación, es decir, nos dimos cuenta que había mucho material para leer, investigar y actuar puntualmente. Eso funcionó muy bien, eso fue una de los grandes cambios que trajo el nuevo Software, entender que habiendo un equipo de recontacto que lea los comentarios se podía atacar las insatisfacciones una por una y dar soluciones integrales a algo que a través de las encuestas que tienen esa metodología de ser cerradas, cuantificables, no podíamos acceder. Entonces una pregunta cualitativa cambió totalmente el panorama de nuestros análisis que era muy cuantitativos.”

Pregunta: ¿Cómo se manejó la privacidad de los datos?

“No, nunca firmamos. El nivel privacidad nunca fue algo muy atendido, simplemente era cuestión ética individual, pero la información estaba disponible en una carpeta compartida (una computadora en red) donde encontraban todas las bases de datos con datos personales como el nombre, teléfono, DNI, domicilio, número de celular, mail, etc. y quien quisiese se lo podría descargar un pendrive a ese nivel. No hubo firma de declaración jurada de confidencialidad, aun así, a nivel ético moral individual de cada uno actuamos de buena fe.”

Pregunta: ¿Cuáles considera que son los principales factores que facilitaron y/o limitaron la implementación del Software de la Gerencia?

“La facilidad de hacer una aplicación web es que no hay que programar, está ambientada a lo visual, entonces quien configurase una encuesta la verdad que era muy sencillo y la configuración tampoco exigía un conocimiento informático, simplemente conocer un poco metodología investigación. Era como armar un Google Forms, era muy amena e intuitiva. Al mismo tiempo como todo, tuvo su etapa en la que había que aprender a usarla y hubo errores, etcétera. No obstante, en general era fácil de aprender fácil. En cuanto de dificultades, nosotros perdíamos un poco la noción de los envíos. A diferencia de cuando hacíamos el envío manual, que sabíamos que enviábamos lotes de 10.000 mails, esta nueva Plataforma en su momento, no sé qué habrá pasado después, no tenía estadísticas de los envíos, ni de los mails rebotados, ni los recontactados, como que perdimos un poco eso. Antes, nosotros manejábamos un nivel de respuesta de un 30% de los correos y, luego de la incorporación de esta plataforma, perdimos un poco cómo estábamos. Entonces si bien no es una dificultad de técnica, fue algo que fuimos perdiendo, quizás más adelante eso se configuró, pero hasta donde yo estuve no. Después como dificultad, ninguna, más que es una herramienta de plataforma web, si no había Internet o la misma plataforma como cualquier sistema también se caía, eso podía afectarnos. Asimismo, dependíamos de que haya un técnico, que en este caso era Mauro, de que haga las integraciones con APIs, etc, que si no llegase a estar el técnico nadie lo podía solucionar porque era una cuestión meramente de programación y solamente él la sabía hacer. Así

que, a nivel técnico, cualquier persona que sepa de investigación podía armar el cuestionario y armar los gráficos, pero sí necesitamos un técnico que da las integraciones a las bases, etcétera.

La gran ventaja de esto la información en tiempo real es algo que en ese momento hasta hoy sigue siendo algo increíble y en ese momento más.”

Pregunta: ¿Cómo cree que impacta el uso del Software en la prestación de servicios públicos?

“Impactó muy positivamente por varios motivos, pero el principal es tener la información oportuna, al tener la información en tiempo real uno podía evaluar si después de un fin de semana largo con lluvia que inundó todo había zonas donde había sido más crítica la satisfacción. Anteriormente teníamos que esperar semanas en poder recopilar los datos, enviar la encuesta (que también se demora en responderla), entonces cambió en la oportunidad del dato, de que vos necesitas la información y la tenías. Se podía atender las solicitudes puntuales y, no solo las solicitudes cumplidas, sino que podíamos hacer análisis de donde haría más solicitudes y donde había algo que atender y esta información estaba. Después, obviamente, las políticas se pueden realizar o no. Ahí ya nos excedía, pero la información estaba y corríamos con mucha ventaja en ese sentido. Después se podían hacer análisis comparativos, análisis estacionales, se encontraban ciertas dinámicas. Eso era muy enriquecedor para poder partir de un análisis más sociológico, es decir, suceden determinadas situaciones y poder pensar políticas públicas desde eso.”

Pregunta: ¿Cuáles fueron los cambios que se produjeron en la relación con otras áreas de Gobierno al incorporar el Software?

“Cambio bastante porque nosotros éramos un área de análisis que llegaba meses más tarde a presentar lo que ya había pasado, entonces era un área que en marzo, te sacaba el informe del todo el año anterior. Nadie lo leía, a nadie le importaba, era como una revista, o sea, como para ver qué pasó el año pasado. También sacábamos informes mensuales de alumbrado, pero lo único que querían saber era si había subido o bajado la satisfacción

y cuánto estaban del SLA. Lo que cambió fue eso la oportunidad del dato, tener la información en tiempo real permitió a nuestra Gerencia poder plantarse y plantear cuestiones en tiempo real. Eso fue para mí fue lo más lo más importante y lo que le permitió interceder con otras áreas y decir "mira está sucediendo esto ahora" y, como dije antes, también permitió visibilizar el equipo para tener más recursos. Entonces, sí nos cambió, antes era un equipo que llegaba y te mostraba lo que ya había pasado y ahora intercedía y, en ese sentido, era muy importante porque todo el mundo quería saber cómo estaba. Empezó a ser algo que era interesante, que todo el mundo quería.”

Pregunta: ¿Qué sugerencias o mejoras tendría para optimizar el uso del software en el futuro?

“Nosotros como nuestra Gerencia se encargaba de medir específicamente satisfacción nuestra tarea estaba bastante acotada a medir satisfacción, pero al ser una herramienta que tiene el ciclo de vida de todo un proceso, lógicamente hay mucha información disponible y uno puede hacer distintos análisis, análisis de Big Data, es decir, de los tiempos que tardan en responder y la geolocalización. Había muchísima información, nosotros nos acotamos, estábamos un poco limitados por todo, pero se podría haber pensado distintas estrategias para atacar ciertos indicadores de insatisfacción que igual se hizo. También estábamos limitados por ser un equipo que hacía todo lo que podía, trabajamos muy bien eso hay que hay que reconocerlo y que la herramienta funcionaba, por eso tuvo muy buen resultado desde mi punto de vista. Al ser un equipo que solamente releva satisfacción el objetivo se cumplió, quizás si nos hubieran propuesto relevar otras cuestiones ahí sí podríamos pensar en cómo haberlos mejorado, pero el objetivo se cumplió.

La realidad es hacíamos una encuesta web. No se puede sacar tampoco tanta o más, ahora Close The Loop, fue mucho más interesante y enriquecedor. También trabajar con las nubes de palabras, con text IQ, etc. Eso nos abrió, puertas y nos permitió también a grosso modo hacer análisis de datos de los campos abiertos.”

Pregunta: ¿Usted quiere agregar algo más sobre el tema que hemos hablado?

“Para mí la nueva herramienta fue muy novedosa, que estuvo muy bien implementada más allá de que fue de forma agresiva y violenta, una vez que pasó eso que fue un suceso puntual e hiriente para el equipo en el cual se desmembró, se volvió a armar y se armó para bien. De hecho, el mejor momento del equipo fue cuando terminó de suceder eso, entonces a veces pienso que lo hicieron a propósito. Fue mal llevado, no estoy de acuerdo, no quiero ni que nadie lo vuelva a pasar, pero es cierto que a partir de ahí por decisiones de nuestra Gerenta se volvió a consolidar un equipo muy bueno y para mí funcionaba muy bien. Entonces para mí fue muy acertada la implementación de Qualtrics y muy novedoso para la Administración Pública. Yo he trabajado en la provincia de Buenos Aires, en Nación y en Ciudad y es lo más novedoso que usé. Se puso el dinero que había que poner, se capacitó como se hacen las cosas en el Estado, a los tumbos, cómo se puede, y con toda tracción a sangre, pero se hizo, y el producto y el objetivo se cumplió. Entonces para mí fue una decisión muy acertada y que tuvo sus frutos. Después el equipo siguió creciendo, se siguió capacitando, hubo movimientos, pero los objetivos se cumplieron. Otra cosa no menor que no sé si tiene que ver con esto que me preguntas, pero todo sistema más allá de que sea bueno o no, depende de un equipo que lo lleve adelante, tanto el líder, como en sus coordinaciones, como de los que recién empiezan, como de las decisiones políticas que los llevan atrás, como quien los banca políticamente para que eso suceda. Todo eso funcionó porque el equipo fue muy bueno, capacitado y profesional, la gerenta tuvo que lo que tenía que tener para poder llevar los equipos. Se armó un equipo consolidado, con un buen espíritu laboral a pesar de todo y así es como suceden los éxitos más allá de la implementación de un sistema que sea más o menos bueno, o sea tiene que ver con varios factores. El factor humano, tener un buen equipo consolidado que se lleve bien, que haya un buen clima laboral, sucedió y eso.”

10.3. Entrevista 3

Número de Informante clave: 3

Rol en la Gerencia: Ex Coordinadora

Estudios: Licenciatura en Comunicación

Entrevista del día: 11/04/2024

Duración: 40 minutos

Pregunta: ¿Qué rol/es cumple/cumplió en la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana?

N/A

Pregunta: ¿Cómo era la medición de la satisfacción de los servicios públicos?

N/A

Pregunta: ¿Cuáles fueron los motivos que animaron la incorporación del Software?

“Recuerdo la instancia en la que la Gerenta me dijo "vamos a estar implementando una nueva herramienta". Ella tenía mucho temor a que el equipo, que era un equipo bastante complejo, recepcione mal el cambio de metodología de trabajo. Entonces me dijo le gustaría que participe por lo que empecé de cero a participar en las reuniones con los proveedores junto con ella, el Asesor, y un chico que trabajaba con él (de ahora en más Mauro).

Recuerdo que, en un primer momento, los Software que se analizaban eran dos. Yo me acuerdo de haber participado en ambas reuniones y, por una cuestión de costos pensaban que no se iba poder contratar. Después no me acuerdo bien porqué terminaron eligiendo una plataforma y no la otra, me parece por una cuestión de precios o que era más fácil. La Gerenta había tenido un par de entrevistas, recibió esa información y, al día siguiente, tenían la reunión de equipo en la que se decidía. Antes de la misma, me mandó unos archivos de ambas empresas para que yo los analice. Yo, si bien no había trabajado con ninguna de las dos, había hecho justo un curso y hablaban mucho de las dos plataformas por lo cual le dije que son las herramientas que se están usando en el mercado. Era bastante disruptivo que alguien del sector público tenga una contratación de este tipo. Después, cuando ya se contrató, tuvimos unas entrevistas con personal técnico de la Plataforma, que estaban Colombia y, en las cuales, no entendía absolutamente nada. Eran

las entrevistas en las que a Mauro le estaban mostrando cómo hacer los procesos para los envíos. Yo no entendía nada.

Mauro fue el que fue capacitado por la Plataforma directo y él fue en cascada capacitándonos a los demás. Otra instancia en la que trabajé con él fue cuando empezó a armar unos templates dentro de la Plataforma para hacer las pruebas y teníamos que decidir con cuál encuesta salíamos primero, yo sin todavía tener conocimiento de la herramienta. En esa instancia recuerdo mi primera discusión con el Asesor, ya que él me decía que había que preguntar de una manera y yo le decía que no.”

Pregunta: ¿Cómo fue la comunicación sobre la incorporación del Software a las tareas diarias de la Gerencia?

“No recuerdo mucho cómo fue la comunicación, pero en líneas generales no fue buena. Sí recuerdo que era un equipo humanamente muy picante, o sea, no era un equipo muy flexible, era un equipo con muy buenos profesionales, muy conscientes del trabajo que estaban haciendo y, para estar dentro del sector público, era distintos. También, los que no pasaba, es que dentro de todo el grupo de la Secretaría éramos los distintos, los combativos y los que generábamos ciertas resistencias.

Entonces todo ese proceso de cambio generó resistencias en el equipo. Primero, porque lo que se te viene a la mente cuando te dicen "vamos a automatizar procesos, va a ser mucho más fácil, hay un montón de cosas que no van a tener que hacer" pensás que te van a sacar de tu puesto laboral y eso lo van a hacer dos personas. Por eso te digo que la comunicación no fue buena, nunca se dijo " dimensionen que esto lo que nos va a hacer, es posibilitar encuestar a muchísimos trámites, un sinfín de solicitudes, etc". Eso nunca se habló. También pasaba que los análisis que se hacían en su momento eran muy básicos, cruzábamos cantidad de incidentes versus una satisfacción y no se habló mucho de lo posibilitador que era esa Plataforma en tableros.

Entonces en ese equipo me acuerdo que había muchos que querían migrar a Tableau y a Power BI que eran los tableros donde se estaban haciendo comúnmente la presentación de resultados y, nunca se habló de la riqueza que tenía esta Plataforma en cuanto a tableros. No fue una comunicación que cubrió todas las expectativas.”

Pregunta: ¿Cómo fueron las capacitaciones sobre el Software?

“El camino de las capacitaciones fue el siguiente, la empresa capacitó a Mauro, luego él nosotros. Al principio no iba a ser así ya que la empresa nos iba a capacitar a todos, pero sucedió que a la vista de las autoridades el equipo no estaba prestando atención y ahí fue cuando nos dijeron una frase "el que no se sube al barco, no va estar capacitado". Los primeros en ser capacitados por Mauro fuimos Leandro y yo. Tuvimos como dos o tres semanas de capacitación, luego yo empecé a trabajar esta Plataforma con Leandro y, por último, se fueron sumando otros equipos para empezar a implementar.

En las capacitaciones Mauro tenía un temario que era bastante robusto, ya que le daba mucha importancia a lo técnico, de hecho, después de capacitarnos a Leandro y a mi le dijimos "esta parte muy técnica no la digas más en las capacitaciones, porque no lo vamos a usar y nos confunde un montón". También tenía muchas particularidades todo por ser gobierno, no era tan fácil acceder a los datos y algunos tenían muchos permisos.

En su momento se había arrancado con algo de solicitudes para hacer los envíos, que era lo más como fácil. Después, se siguió con los trámites, aunque fue difícil ya que había varias postas y horarios dentro de una misma gestión.

Como te mencionaba, se armó una capacitación robusta, bastante exigente y nos tomaban examen. Cuando terminaba este caminito, salías con el usuario de la Plataforma.

Después fue la complejidad de la integración, o sea, de la manera que se venía trabajando, que era una manera muy poco práctica, con mucha demora. Por ejemplo, a una persona que se le instaló un cesto papelerero se le mandaba al mes siguiente una encuesta de satisfacción. Había muchas chances que ese cesto papelerero ya no esté mas o que se haya cambiado de lugar, es decir, quedaba todo muy desfasado de los tiempos de esa solicitud o de ese trámite.”

Pregunta: ¿Qué transformaciones se produjeron al interior de la organización?

“Era un equipo muy complejo y particular, yo nunca vi otro equipo así de trabajo. La implementación de la Plataforma, fue un quiebre dentro del equipo, por las formas, por

los manejos, por cómo se trató, esto que te decía de la frase del barco. Fue muy determinante todo, o sea, el cambio se hizo y hubo personas que no se lo bancaron. Con el diario del lunes, es porque ya he estaba todo bastante podrido, eran personas que eran muy complicadas, con una personalidad bastante fuerte y aprovecharon ese cambio que era radical en las tareas para decir "hasta acá llegué". El equipo tuvo un quiebre que venía producto de la intensidad laboral y de ser un equipo complejo y, la llegada de esta Plataforma, fue la frutilla del postre para decir "bueno esto no va a continuar así", sumado a los mal manejos, a que no se capacitaron todos juntos. Independientemente de eso, cuando fuimos capacitados y empezamos a trabajar con la herramienta el desafío fue total. Se empezó a ver a la herramienta como algo de avanzada y, el desafío fue total también profesionalmente, porque se tuvo que hacer todo desde cero, desde tableros hasta los colores para elegir. El equipo, producto de esta Plataforma, empezó a tener una relevancia y una injerencia que no se tenía hasta ese momento.

Se empezó a visualizar de otra manera también, porque antes de esta implementación se medían muy pocos trámites y, después, la carga laboral fue incrementándose.

Esto que te decía de profesionalizar u organizar los procesos, fue otro cambio que trajo la Plataforma, las encuestas las empezamos a visualizar todos, antes las encuestas estaban segmentadas por los nombres de los usuarios creadores, no se podían compartirle a todas las personas. Con la Plataforma se empezó a organizar la información de otra manera y a tener la posibilidad de hacer tableros y visualizaciones generales que no se podían hacer de la otra forma, porque eran muchísimas fuentes de datos que no visualizamos. El control de la información empezó a ser mucho más prolijo. Eso no ocurría de hecho, era una cosa de verduleros. Yo me acuerdo el lío que se armó, o sea, sinceramente me acuerdo todo eso y después, sí me acuerdo también, se cambió el equipo, entró gente nueva directamente a trabajar con la Plataforma y eso hizo que se organice el equipo y las tareas. Para mí el cambio fue espectacular y fue el cambio que se tenía que hacer. Pero bueno, en el camino quedaron personas y, también, se rompieron algunas cosas.”

Pregunta: ¿Cuáles consideras que fueron los cambios más significativos en los procesos administrativos de la Gerencia para medir la satisfacción de los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires con los servicios públicos?

“Un cambio positivo, es que se iba a hacer mucho más masivo, porque la posibilidad de estar haciendo el envío a día después de un cierre solicitud o de una visita a la Sede, se iba a terminar incrementando la participación, porque no es lo mismo recibir una encuesta al día después que a los 20 días. Después con esos resultados se iba a poder tener un indicador mucho más fresco que iba a ser clave para un impacto en soluciones. Eso ocurrió, el cambio fue abismal, o sea, los equipos que recibían los informes, cuando los capacitan en la visualización de los tableros y empiezan a ver los resultados online, estaban entusiasmadísimos.

Se volvió a complicar un poco cuando se implementó el proceso Close The Loop porque ahí iban a tener otro involucramiento, otras alarmas e iban a tener que trabajar también de cara a la retroalimentación de esa encuesta. No obstante, cuando los capacitan y les muestran cómo iban a visualizar los tableros, no lo podían creer. De hecho, yo me fui del gobierno hace dos años casi y no paro de decir que para mí fue re disruptivo el cambio que hizo GCBA, o sea, recién ahora los bancos de Argentina desde el 2022 están implementando esta Plataforma y, desde el año pasado, ya casi todos los procesos están metidos en esta Plataforma, el GCBA lo hizo cuatro años antes.

Realmente la utilización de una herramienta de medición estratégica, donde se visualizan los tableros fue un cambio radical en las tareas, pero también re de vanguardia, o sea, fue como un cambio muy revolucionario. Fue una buena decisión, en ese sentido, de hecho, hoy en el mercado es la herramienta que se usa para el envío de las encuestas.”

Pregunta: ¿Cuáles consideras que fueron los cambios llevados a cabo en los procesos administrativos de la Gerencia para el tratamiento de las quejas ciudadanas?

N/A

Pregunta: ¿Cómo se manejó la privacidad de los datos?

N/A

Pregunta: ¿Cuáles considera que son los principales factores que facilitaron y/o limitaron la implementación del Software de la Gerencia?

“Para mí, lo que fue claro, es que el proyecto este, vino de arriba, o sea, era una necesidad del equipo, pero había otras áreas involucradas que empujaron eso. Nosotros como equipo y, esto me parece clave, no es que tuvimos que mantener las reuniones con las áreas técnicas de gobierno, más el proveedor, más el proceso de contratación, todo eso lo hizo como un área de proyecto. Entonces eso fue como mucho más fácil y, además teniendo el aval de arriba de todo en cuanto a presupuesto, porque era un cambio abismal, hizo que se pueda realizar.

Vendían que era una tecnología líder, en línea, que no usaba nadie, era todo cierto, o sea, algo mundial que muy pocos lugares lo tienen en la Argentina. Vendían eso y allanó bastante el camino, eso para mí fue claro.”

Pregunta: ¿Cómo cree que impacta el uso del Software en la prestación de servicios públicos?

N/A

Pregunta: ¿Cuáles fueron los cambios que se produjeron en la relación con otras áreas de Gobierno al incorporar el Software?

N/A

Pregunta: ¿Qué sugerencias o mejoras tendría para optimizar el uso del software en el futuro?

“Bueno, a ver, este software en el plano más de empresas se usa mucho la parte de medir la experiencia de los empleados.

Esa minería de información del empleado no la usamos, igual la cobra como otro servicio, pero en ese sentido se podría usar. Después había un tema con todo lo que era el directorio.

En la herramienta podés vincular el directorio con todos los envíos que se hayan hecho. El tema es que, en este país, se utiliza el mismo mail para distintas personas, o sea, distintos trámites, entonces ahí había una oportunidad de mejora en su momento, todo lo que era como si se quiere la minería de los datos del directorio. Yo me acuerdo que ponías un correo y te aparecían tres personas, o sea, no sé si se habrá cambiado, pero en su momento era algo que no estaba tan bueno.

Para mí, otra cosa que, ahora que la he usado, tal vez estaría bueno empezar a medir, es desde la página. Es decir, se genera una solicitud o un turno, y cuando se termina la gestión, en la misma página te aparece una pregunta de satisfacción.

Lo que hace, es interceptarte cuando vos terminaste de hacer algo, no es un link abierto, aparece para flujos completos y es la pata que a ustedes le quedaría por implementar. Son desafíos técnicos, no son solo de ustedes porque se necesitan personas que estén dentro del ambiente de la web, pero se puede hacer, es algo sencillo hacer y tenés el dato fresco por ejemplo de una solicitud, de un turno, de un pago, etc.”

Pregunta: ¿Usted quiere agregar algo más sobre el tema que hemos hablado?

N/A

10.4. Entrevista 4

Número de Informante clave: 4

Rol en la Gerencia: Coordinador de implementación

Estudios: Ingeniería en Sistemas de Información

Entrevista del día: 25/04/2024

Duración: 40 minutos

Pregunta: ¿Qué rol/es cumple/cumplió en la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana?

“Yo estuve en la parte de integración de las plataformas de gobierno con el software de satisfacción. También participé en el momento de la licitación para analizar las diferentes propuestas que había, pero, no fui el que tomó la decisión. Sí di algunas sugerencias, pero

mi rol central diría que fue la parte de integración del software, bien técnica. Asimismo, algunas sugerencias con los primeros usos, entre ellas, de comunicación, de colores, de diseño de las encuestas, también en un rol secundario.”

Pregunta: ¿Cómo era la medición de la satisfacción de los servicios públicos?

N/A

Pregunta: ¿Cuáles fueron los motivos que animaron la incorporación del Software?

“Yo no estuve en esa etapa, por lo que se me contó tenían otro software de encuestas que era un poco más limitado, la parte de reportes era mucho más manual. El nuevo Software era más automático y, además, en tiempo real. También tenía toda la parte de Close de Loop, que el software anterior tampoco la tenía y, para el armado de encuestas, entiendo que era más sencillo, tanto para el equipo que armaba como para el equipo que después plasmaba los datos. En resumen, estaba todo más integrado automáticamente.”

Pregunta: ¿Cómo fue la comunicación sobre la incorporación del Software a las tareas diarias de la Gerencia?

N/A

Pregunta: ¿Cómo fueron las capacitaciones sobre el Software?

“El primero que tuvo contacto con la gente de del software, con el área de vente y posventa, fui yo. Hice un curso técnico junto a un asesor de la Secretaría, sobre cómo era armar una encuesta, cómo era graficar tableros, los diferentes tipos de tableros que se pueden armar, digamos, un pantallazo general. Tenían, un acceso de demo, que yo fui probando antes de que salga la licitación y tengamos las credenciales, te daban para probar armar una encuesta muy básica, entonces más o menos yo ya tenía un conocimiento sobre eso.

Después en el curso me reforzaron bastante, pero había cosas por ahí muy técnicas que nosotros queríamos hacer y que en el curso que nos daba la empresa digamos para

capacitarnos, no lo podían resolver. Eso fue la primera etapa. Una vez que se armó la primera encuesta, se fue capacitando al equipo que iba a armar el resto de las encuestas y tableros.

Era un equipo de 10 personas más o menos, y como yo era el que había armado la encuesta, la lógica, etc., al principio se intentó dar una capacitación para las 10 personas. Según los referentes, sobre todo para el asesor y la Gerenta, no estaban poniendo demasiada atención sobre la capacitación o la subestimaban un poco, a mí no me parecía tanto, pero se tomó la decisión de primero, aclararle a los empleados de que había que aprenderlo, ahí vino una "cagada a pedos", por parte de los referentes y después se dividió en capacitaciones de grupos de tres personas. Aproximadamente en dos semanas calculo, se fue capacitando a estos grupos con un examen para corroborar si se había aprendido el contenido.

Hubo bajada de línea de los referentes de la gerencia. Intenté abarcar todo el contenido, pero, no sé si está bien decirlo, por ahí no cayó muy bien el tema del examen. A mí me dijeron, "tomá el examen", yo lo tomé, no le regale nada a nadie, porque los chicos aprendieron todos a usar la plataforma, tampoco era algo del otro mundo. Creo que terminaron bien, algunos se fueron en el camino pero, a mi entender, aprendieron y aparte los conocí también, porque después hubo dudas o hacían preguntas sobre alguna cosa que por ahí yo tampoco sabía y teníamos que consultar. Estuvo bueno el tema de las capacitaciones para acercarnos. Cabe mencionar, que siempre me trataron con respeto, yo tampoco fui agresivo, como por ahí algún otro, pero con el tiempo, ya al segundo o tercer día de capacitación, nos moríamos de risa y nos divertíamos.”

Pregunta: ¿Qué transformaciones se produjeron al interior de la organización?

“Al principio no me compartía mucho las emociones porque tampoco no me conocían, los primeros grupos por ahí estaban más tensos, pero a medida que iban pasando los días y todo se iba normalizando, ya era más relajada la cosa y los últimos grupos ya venían bien predispuestos hacer las capacitaciones.

Para la Gerenta también fue medio shockeante toda esa bajada de línea tan rígida. Por lo que se me dijo a mí en el comienzo, había una bajada de línea política de una persona que

lo quería implementar a toda costa y que venía con esto hacía tiempo, de hecho, antes que yo había otra persona que la desplazaron porque no avanzaba. Pero, una vez que ya se empezó a utilizar y bajaron un poco las tensiones, caminó.”

Pregunta: ¿Cuáles consideras que fueron los cambios más significativos en los procesos administrativos de la Gerencia para medir la satisfacción de los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires con los servicios públicos?

N/A

Pregunta: ¿Cuáles consideras que fueron los cambios llevados a cabo en los procesos administrativos de la Gerencia para el tratamiento de las quejas ciudadanas?

N/A

Pregunta: ¿Cómo se manejó la privacidad de los datos?

“En cuanto a las cuestiones legales sé que hubo algo de eso, me acuerdo que los referentes estaban preocupados por eso a la hora de firmar el contrato con la Empresa. Se que hubo un lapso de tiempo en el que se debatía sobre esto para poder avanzar.”

Pregunta: ¿Cuáles considera que son los principales factores que facilitaron y/o limitaron la implementación del Software de la Gerencia?

“En un principio había algunos problemas de compatibilidad de datos, sobre todo porque para enviar una encuesta se traía de una base la información de la persona y, a veces, esa base tenía los datos correctos, a veces no, había que ver si era confiable en la base, había que ver si los datos del ciudadano que tenía la base también eran correctos. Entonces se hacía un chequeo para ver si efectivamente ese DNI le correspondía a una persona de género masculino o femenino, lo que sea que diga el DNI, con el nombre también corroborado, porque nosotros al traer la información de ese vecino la guardábamos en la base de datos del software encuesta y después se reutilizaba para poder determinar si esa misma persona realizó varias encuestas, para no bombardear la tampoco con mails.

Entonces, había que hacer ese cheque con un área de gobierno que te lo proporcionaba y bueno, la plataforma que se había contratado, no venía preparada para eso, o sea, le ponías los datos de la persona que querías encuestar y mandaba la encuesta. Ese paso previo lo tuve que programar yo con un CPU. La mayor complicación es que había que pasar los datos de los servicios que se querían encuestar, que eran de diferentes áreas, al Software, es decir, los dos softwares se tenían que comunicar. Nosotros del lado de la fuente de origen, teníamos un archivo Excel, por lo general, con los datos que podíamos descargar, pero había que hacerlo manualmente. Después para ingresarlo a la plataforma de encuestas, teníamos un problema, ya que nosotros bajábamos el excel de la fuente y cuando lo queríamos insertar en la plataforma de encuestas pisaba la encuesta anterior. Muy técnicamente lo que pasaba es que si, por ejemplo, yo hacía un trámite de Registro Civil con mis datos y después con mis propios datos, hacía otro trámite para mi hijo, se pisaban los datos, entonces si todavía no se había enviado la encuesta llegaban con los datos mezclados, de hecho, llegaba el último porque pisaba la información. Eso no lo podía resolver la empresa donde habíamos contratado y tampoco nos iba a dar una mano en la fuente de origen porque necesitábamos para poder desarrollar eso. primero dinero, necesitábamos tiempo, estábamos hablando de seis meses de desarrollo, entonces ese fue el tema por el cual se originaron, digamos los envíos en el CPU. Lo que hacía en realidad era algo muy simple, agarraba el excel y lo enviaba de forma que la plataforma lo entendía, o sea, para saber que era esa persona y que era ese mail y no se pisaban los datos. La cuestión era que había que agarrar los datos de fuente de origen, darle play todos los días y ahí se mandaban los correos electrónicos con las encuestas. Todo eso lo tuve que armar aparte, no estaba contemplado, es decir, no nos esperábamos tampoco que hubiera que hacer eso.

Eso fue creo que la mayor complicación y, en el medio, le agregamos esto que te decía de consultar una base de gobierno confiable, para corroborar si los datos del vecino eran reales. De hecho, cuando nos dimos cuenta de que había que hacerlo de esta manera para que no se pisen los datos obviamente no todas las áreas disponen de horas de desarrollo, no todas las áreas nos iban a brindar ese presupuesto para desarrollar, de hecho tuve que ir a la ASI, para poder ver la forma de armar algo más automatizado y general, pero no nos daban plazos, segundo que nos miraban raro cuando pedíamos esto y, bueno, todo

eso decantó en el archivo manual. Después, ya con el paso del tiempo, nos dieron un servidor propio y lo automatizamos, o sea, ya no teníamos que ir nosotros a buscar el excel, descargarlo, meterlo en un archivo y darle play, sino que se hacía todo automático a la noche.”

Pregunta: ¿Me podrás brindar más detalles de la implementación del Software?

“Yo había hecho algunas pruebas, del armado de la encuesta, la lógica la encuesta, todo eso más o menos ya lo tenía triturado, antes de que nos den las credenciales. Después tenía algunas consultas técnicas que por ahí eso lo fuimos consultando con Ale directamente con un equipo técnico, preguntas muy puntuales, que eran muy difíciles de preguntar también, porque tampoco teníamos el vocabulario de la plataforma, entonces preguntaba cosas y por ahí con el uso me iba dando cuenta. Habré estado, para hablar de tiempo, no sé, cuando yo entre gobierno fue en julio y recién las credenciales nos las dieron en diciembre, o sea, que durante todo ese tiempo yo estuve indagando en la web, tiene una parte más técnica ahí en la página del software y, con eso, una vez que ya nos dieron las credenciales, ya tenía una solución. Nos fuimos encontrando sobre la marcha con algunas dificultades, pero salió bastante rápido. Yo la verdad que no había trabajado nunca para para ciudad y, ahí me di cuenta, de que, para cualquier entidad del Estado, es un tema si tenías que pedir colaboración de un área. Si más o menos eta apretar un botón, está bien, pero cuando se habla de plata es diferente, ahí tuve que lidiar entre las dos partes. En el área de sistemas (fila 0, gestión colaborativa, std), medio que no caía bien la figura del Asesor. Entonces, cualquier cosa que pedía para este tema, era como siempre una vuelta más daba. Nos arreglamos con lo que pudimos y largamos. En dos meses más o menos ya estaba andando, así que el resto era más o menos repetir lo mismo, pero con otros con otros datos. Después de eso, vinieron las capacitaciones, que hubo tensiones con los chicos de la gerencia, así que esas fueron las complicaciones más o menos.”

Pregunta: ¿Cuáles fueron los cambios que se produjeron en la relación con otras áreas de Gobierno al incorporar el Software?

Pregunta: ¿Qué sugerencias o mejoras tendría para optimizar el uso del software en el futuro?

“Como mejora, yo por ahí lo pienso más del lado técnico de las integraciones, siempre intentamos que se pueda unificar todo, de hecho, en algún momento se pudo unificar lo de gestión colaborativa con lo del sistema de trámites, también hubo cooperación del área de sistemas para eso, sin muchas ganas al principio, pero bueno, cuando ya tomó forma y superamos algunas adversidades y empezó a funcionar, ahí ya se mostraba más predispuestos. Eran tiempos que, nosotros con el objetivo de implementarlo, teníamos plazos de un mes dos meses y, para poder programar todo, te pateaban de 10 a 12 meses, por eso es que lo resolvimos de forma manual, como pudimos, con este CPU que te comentaba.”

Pregunta: ¿Usted quiere agregar algo más sobre el tema que hemos hablado?

N/A

10.5. Entrevista 5

Número de Informante clave: 5

Rol en la Gerencia: Ex Analista de Datos

Estudios: Licenciatura en Sociología

Entrevista del día: 26/04/2024

Duración: 30 minutos

Pregunta: ¿Qué rol/es cumple/cumplió en la Gerencia Operativa de Experiencia y Demanda Ciudadana?

Estaba como analista de datos y tenía a cargo el tema de solicitudes y denuncias.

Pregunta: ¿Cómo era la medición de la satisfacción de los servicios públicos?

Usábamos una plataforma, no recuerdo específicamente cuál era, pero lo que recuerdo es que era todo un proceso muy manual, que no se podía hacer una medición de la satisfacción en tiempo real. No sólo que era un trabajo todos los días muy manual, sino que además no teníamos la medición en tiempo real.

Tampoco había tanta sincronización. Cada encuesta, cada trámite, cada solicitud, tenía su propia encuesta y había muchas variaciones. Es decir, no estaba tan unificado el criterio de medición.

Pregunta: ¿Cuáles fueron los motivos que animaron la incorporación del Software?

Yo lo que supongo, esto es sin saber, es que la gerencia fue cambiando un poco, al principio se hacían más estudios cualitativos y observaciones. Cuando ingresé a la gerencia, entré para hacer trabajo de campo y la idea era hacer un poco más cualitativo y cuantitativo, después fue tomando más preponderancia todo lo que es análisis de grandes volúmenes de datos, por la rapidez de tener información y también, cuando trabajas con cosas que son tan multitudinarias, eso es mucho más eficaz. Yo entiendo que en esa en ese pasaje de empezar a cambiar el tipo de estudios que hacía la gerencia, fue necesario incorporar una herramienta mucho más ágil. Yo creo que tiene que ver un poco con la misión de la gerencia, con que fue lo que más acompañó y también, centrarse más en lo que es CX. Cuando entré, no estaba tan enfocado en lo que era CX, sino que era algo muchísimo más general, o sea, yo hice observaciones, entrevistas en sedes, se hacían Focus Group y nada que ver con lo que pasó después.

También el Software que se implementó es una herramienta súper competitiva. A nivel más personal, yo creo que también nos motivó a todos aprender una herramienta es más competitiva y que te suma mucho a tu perfil.

Pregunta: ¿Cómo fue la comunicación sobre la incorporación del Software a las tareas diarias de la Gerencia?

Me acuerdo cuando se comunicó que se iba a hacer un cambio de herramientas, que iba a ser como de forma escalada, que se iban a empezar con algunos trámites, no recuerdo

con cuáles, pero sí me acuerdo que fue una migración escalada sobre todo porque no se podía perder el histórico del dato. Se fueron migrando algunas encuestas y después se fue migrando todo lo que era el histórico, de una herramienta a la otra. Eso fue un trabajo muy complejo que implicaba ponerse a revisar, limpiar, corregir, que terminó demorando mucho más del tiempo que se planificaba y que trajo muchas ideas y vueltas. Yo estuve trabajando en todo lo que era la migración de solicitudes y denuncias y tuvimos muchos inconvenientes sobre todo con la migración del histórico. Las encuestas en sí no se cambiaron tanto, o sea, las preguntas centrales se mantuvieron, la medición fue muy parecida lo que sí cambiaron es estén más unificadas, que se pregunte todo de la misma manera en todos los trámites, que se categoricen la respuesta de la misma manera para después poder integrarlo en tableros y, también, a nivel visual. Yo creo que esto último era algo que no se tuvo muy en cuenta el impacto que podía tener, son cosas que a veces uno subestima pensando que haces la misma pregunta, pones las mismas calificaciones, pero ver algo de una manera o verlo de otra manera que es mucho más *user friendly* afecta un poco la experiencia o mismo hace que responda más gente porque le parece un poco más atractivo el mail. Hoy en día se habla mucho más, pero esto fue hace varios años, no se era tan consciente del impacto que eso podía tener, más para quienes venimos de sociología, de comunicaciones, de políticas que nos cuesta un poco esa mirada más comercial o de marketing de comunicar las cosas. Eso fue una de las cosas que tuvo mucho impacto en el dato y que no sabíamos que iba a tener ese impacto.

Pregunta: ¿Cómo fueron las capacitaciones sobre el Software?

Sí, también fueron escaladas. Yo creo que fui una de las últimas personas que se capacitó en el equipo. Desde la compañía de software hicieron una capacitación a la persona cabeza del equipo, era Mauro en ese momento, y él fue el encargado de repetir esas mismas capacitaciones por grupos. Esos grupos se fueron haciendo por referentes de tema para que se vaya de a poco, tema por tema, haciendo la migración y la capacitación en paralelo. Estuvo bueno de que estábamos todos en el mismo nivel de aprendizaje, todos haciendo y aprendiendo lo mismo al mismo tiempo, la contra de eso fue que no tenías en ningún momento a un experto a quién recurrir y que te pueda solucionar cualquier

problema. Obviamente estaba Mauro, que era el experto, pero también él se había formado un mes y medio antes que todo el resto, no es que era una herramienta que venía dominando, así que fue bastante complejo. Creo que el adoptar una herramienta que en ese momento era bastante nueva, era difícil encontrar perfiles de profesionales que sepan de ese Software, en un equipo que tampoco lo dominaba fue bastante complejo. Es una herramienta súper intuitiva, pero bueno, al principio como toda cosa nueva y sobre todo cuando es algo a lo que se le daba mucha importancia a la medición de la satisfacción, entonces tenía que estar bien hecho todo.

Pregunta: ¿Qué transformaciones se produjeron al interior de la organización?

Yo creo que en principio fue muy positiva, porque a todos nos interesaba aprender a dominar nuevas herramientas, creo que eso siempre es algo bueno. Después es la incertidumbre de que se pruebe una herramienta nueva y que no se sepa si eso va a permanecer, de hecho, en un momento se usaba Tableau para hacer visualizaciones y luego se usó Power BI.

Fue un impacto positivo a nivel más individual, después como todo cambio genera incertidumbre y me acuerdo que cambiar de herramienta fue lo que materializó el cambio de tareas del equipo, el enfocarnos más en lo que era CX se terminó materializando con eso. También sé que llevó su coste, nos implicó todo un cambio de lógica y eso un poco a todos nos hizo pensar "se está materializando en esto, o sea, la discusión va por otro lado, nos estamos enfocando en este tipo de tareas y se van a empezar a medir mucho más trámites" y eso sí generó un poco más de discusión, no tanto aprender una herramienta, sino más el significado de la incorporación de una herramienta que hace todo más ágil.

Pregunta: ¿Cuáles consideras que fueron los cambios más significativos en los procesos administrativos de la Gerencia para medir la satisfacción de los/as ciudadanos/as de la Ciudad de Buenos Aires con los servicios públicos?

Lo principal fue que las diferentes áreas podían acceder a los tableros y ver en tiempo real los datos. Eso llevó bastante desafío porque había que dar mucha más capacitación y mucho más acompañamiento porque el hecho de que puedan acceder a los datos y puedan manipular solos los tableros podía dar a una interpretación errónea de la información. Después cuando el usuario está más experto y se maneja mejor, hace que vos tengas que hacer menos trabajo manual, pero al principio hace que pueda llegar a conclusiones muy erróneas. Lo que hacíamos, por lo menos en los temas que yo tenía, era que hubiera un referente del área, que a veces podía ser la cabeza, el coordinador o quizás era alguien que tenía más manejo de lo digital, que era la persona que se encargaba de entrar al tablero y preguntarte cualquier duda. Yo creo que eso fue lo más impactante, que puedan ver los datos en tiempo real, que no tengan que decirnos "pasarme del mes anterior" y, también, que vean el impacto que tiene cualquier tipo de inconveniente en los servicios, o sea, si un día algo funcionaba mal, a las horas ya lo veías impactado en el tablero. Asimismo, le daba más credibilidad el dato, ver como entraban las respuestas y, que no vean tanto el dato agrupado, sino que puedan empezar como a ver por comunas, por tipo de trámite, por franja de edad, etc. Esas cosas creo que generaron mucha más cercanía con el dato y que se lo puedan apropiar mucho más, que no sea una presentación que ven mes a mes y listo.

Pregunta: ¿Cuáles consideras que fueron los cambios llevados a cabo en los procesos administrativos de la Gerencia para el tratamiento de las quejas ciudadanas?

N/A

Pregunta: ¿Cómo se manejó la privacidad de los datos?

La verdad que es algo que desconozco, o sea, lo único que sé es que en los mails de comunicación donde se mandaba la encuesta, ahí se les ponían las políticas de privacidad de los datos y donde podían de suscribirse si querían que dejar de recibir este tipo de comunicaciones. Nosotros sí teníamos acceso a muchísimos datos personales, pero no recuerdo de haber firmado alguna política de privacidad, creería que sí, que algo tuve que firmar de que no iba a ser un mal uso de los datos.

Comparando con otras experiencias profesionales, siento que dependía mucho de las personas y no tanto de la política de gobierno, o sea, de cada uno haga un uso responsable más de que haya más control y eso. No me parece peligroso porque si bien hay muchos datos personales, tampoco hay datos bancarios, como que hay cierta información que no circula, pero igualmente eso para mí siempre fue un punto débil, donde no teníamos formación o teníamos desconocimiento, suponíamos que todos íbamos a hacer un uso responsable, el tema era si había un error.

Pregunta: ¿Cuáles considera que son los principales factores que facilitaron y/o obstaculizaron la implementación del Software de la Gerencia?

Una limitación era que, al ser una herramienta de Estados Unidos, estaban todas las manuales en inglés. A veces, necesitabas resolver alguna duda y, si bien tienen un montón de foros que son oficiales, el hecho de que sea en inglés es un obstáculo.

Después, el hecho de no haber recibido capacitaciones directas por parte de la empresa. Creo que fue difícil encontrar el potencial de la herramienta en un comienzo, que después con los años sí fue desplegándose muchísimo, pero para mí se perdió mucho tiempo, todo lo que se podía hacer medio que lo íbamos descubriendo y entiendo que eso tiene que ver un poco con que no fue tan ordenado o no se seteo tanto para que se la va a usar la herramienta. Supongo que también era por ser muy nuevos y por tener un equipo que desconocían la herramienta, ahí te das cuenta la diferencia de quizás cuando se implementa una herramienta y ya hay gente que la maneja, entonces ya viene con sus ideas. También fue lindo porque fue como entre todos apostar más a la comunidad que se armó en el equipo de aprender todos juntos y que no sentirse algunos en desventaja de no dominarla y pensar que no vas a poder.

Yo creo que facilitó mucho que sea muy horizontal el aprendizaje entonces no importaba si vos tenías un tema, 10 temas, o si eras referente de un tema o no, estábamos todos aprendiendo muy a la par y no había problema con preguntar las cosas, que muchas veces eso no pasa. Yo creo que el factor equipo fue lo que hizo más fácil todo el proceso.

Pregunta: ¿Cómo cree que impacta el uso del Software en la prestación de servicios públicos?

Creo que adoptar una herramienta que tome al vecino como el centro, o sea, que el dato esté centrado en la experiencia del vecino hace que los servicios estén centrados en su experiencia. Yo creo que la herramienta agilizó mucho más eso y obviamente hace que se tomen decisiones que toman más en cuenta cuál es la experiencia real. Después obviamente se encuentran miles de puntos de dolor en la experiencia, hay algunos que son mucho más fácil de atacar y otros que son mucho más difíciles, pero por lo menos tener una imagen clara de qué es lo que le pasa al vecino en cualquier servicio público que utilice. Lo que se hizo fue poner mucho más en el centro eso y no tanto poner en el centro algo más macro, es decir, en lugar de hablar de la cantidad de trámites o de solicitudes que se solucionan, hablar de cuántos vecinos pudieron hacer una denuncia y pudieron tener una experiencia satisfecha, digo, como que cambie esa esa visión. Yo creo que eso para eso sirvió muchísimo el cambio de herramienta.

Pregunta: ¿Cuáles fueron los cambios que se produjeron en la relación con otras áreas de Gobierno al incorporar el Software?

Nosotros como proveedores de servicios a las áreas de trámites teníamos la posibilidad de implementar encuestas puntuales. Eso fue algo que antes era imposible de hacer porque ya el trabajo diario nos consumía mucho tiempo y, con esto que estaba más automatizado, se podían hacer envíos puntuales. En mi caso me pasó que muchas áreas empezaron a hacer mediciones puntuales de cosas, yo estaba sobre todo en lo que era APRA y habían hecho temas de mascotas o temas de loterías de la ciudad, digo temas que antes no se le hacía una medición continua porque no tenían tanta envergadura y porque tampoco tenían tanto caudal y después se empezaba a aprovechar un poco que era más fácil hacer una encuesta y mandarla. Ahí el problema era que quizás la herramienta era muy ágil, o sea, una vez que tenías la encuesta formulada, implementarla y mandarla era muy fácil, pero era muy difícil que te puedan transmitir qué querían medir. Entonces, a veces estábamos quizás meses formulando la encuesta porque nos decían "si queremos

medir esto, pero no sabemos cómo, no sabemos qué preguntar, no sabemos qué información necesitamos", eso llevaba mucho tiempo. Yo creo que hizo que la gente que esté en Sedes vea mucho más fácil y más accesible pedir mediciones, que antes claramente no, dependía más de quizás otro rango de gente, ahora ya era como que cualquiera podía venir, pedirnos una encuesta y nosotros ver la viabilidad.

Pregunta: ¿Qué sugerencias o mejoras tendría para optimizar el uso del software en el futuro?

Para mí algo que siempre era como medio difícil de dar esa discusión era como ir modificando la encuesta, a veces, por ejemplo, había algunas categorías que se utilizaban para motivos de insatisfacción que no se actualizaban o que se convertían en algo muy rutinario, hacerle seguimiento al dato y no hacerle tanto control al dato. Eso era muy difícil, porque se miden muchas cosas a la vez, hay mucho trabajo y cada pequeño cambio implica que hay muchas partes las que están interesadas en ese dato, entonces es muy difícil tomar esas decisiones. Creo que esa era una de las cosas que siempre intentaba marcar yo y quizás era muy difícil.

Quizás algo que hubiese estado bueno que suceda era como el factor humano y de apropiación de la herramienta, quizás instancias más de jugar con la herramienta y esas cosas. Siempre estuvimos tan atados a tener que responder a una demanda diaria y a tener que hacer una migración de algo que está en tiempo real midiéndose, que hizo que no se abriera tanto la imaginación de cada uno de los integrantes del equipo y, ahí, hay mucho que dar. Yo no sé si eso responde a la estructura del equipo, a la estructura del área, la estructura del sector, pero creo que a veces los puestos están como muy reducidos a aprender una herramienta y no tanto a pensar qué quiere hacer uno y qué herramienta necesita para hacer lo que lo que quiere.

Pregunta: ¿Usted quiere agregar algo más sobre el tema que hemos hablado?

N/A