





## INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

DIRECCIÓN ADJUNTA DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO  
GERENCIA DE CAPITAL HUMANO  
POSGRADOS

### **“Análisis de la Estrategia Digital del Gobierno Federal y presentación de propuestas exitosas que podrían ser desarrolladas e implementadas en nuestro México”**

#### TIPO DE PROYECTO

Que para obtener el grado de MAESTRO en Dirección Estratégica de las Tecnologías de  
Información y Comunicación

Presenta:

Alberto Cigarroa Citalán

Asesor:

Dr. Jorge Luis Rojas Arce

México, DF 02 a de Diciembre de 2015



## Contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	LA PLANEACIÓN Y LA POLÍTICA DIGITAL .....	4
III.	ESTRATEGIA DIGITAL NACIONAL .....	16
IV.	EL JEFE DE LA OFICINA DE INFORMACIÓN Y LA GOBERNABILIDAD.....	22
V.	LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS .....	32
	Participación ciudadana. ....	39
	Reutilización de información en el Sector Público. ....	43
	Mejora de la transparencia. ....	45
	Participación ciudadana en Políticas Públicas. ....	47
	Ventanillas únicas. ....	48
	Servicios fronterizos.....	49
	Reducción de Cargas Administrativas. ....	50
	Firma Electrónica Avanzada.....	52
VI.	ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA A INTERVENIR.....	57
VII.	METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	65
VIII.	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	70
IX.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	72
X.	VÍNCULO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL CON LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. ....	75
XI.	LECCIONES APRENDIDAS.....	77
XII.	CONCLUSIONES.....	78

## Índice de abreviaturas

PND.- Plan Nacional de Desarrollo

APF.- Administración Pública Federal

ERP.- Planeador de Recursos Empresariales

GRP.- ERP aplicado al Gobierno

CRM.- Administrador de la relación con los clientes

SHCP.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público

EDN.- Estrategia Digital Nacional

PETIC.- Programa Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación

EEUU.- Estados Unidos de América

ONU.- Organización de las Naciones Unidas

TIC.- Tecnologías de Información y Comunicación

CIO.- Jefe de la Oficina de la Información

Web 2.0.- Comprende aquellas sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web

FODA.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

PEST.- Análisis de los factores: "Político, Económico, Social y Tecnológico"

PMI.- Instituto de Administración de Proyectos

PMBok.- Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos

ONG.- Organización no gubernamental

APIE.- Agencia de Intangibles Públicas de Francia

SEIS.- Sistema Compartido de Información Medioambiental

SWEB.- Servicios móviles de confianza en la Comunidad Europea

SOA.- Arquitectura Orientada a Servicios

ARYM.- Antigua República Yugoslava de Macedonia

EULIS.- Servicio de registros de la propiedad oficiales de Europa

XBRI.- Lenguaje extensible de informes de negocios

PIN.- Código de identificación personal

ICAO.- Organización de Aviación Civil Internacional

OCDE.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

CURP.- Clave Única de Registro de Población

RFC.- Registro Federal de Contribuyentes

PMG.- Programa de Mejora Continua

SAPMG.- Sistema de Administración del Programa de Mejora Continua

MAAGTIC.- Manual Administrativo de Aplicación General de Tecnologías de Información y Comunicación

FEA.- Firma Electrónica Avanzada

Microsoft ASP.NET 2.0.- Conjunto de tecnologías en el Microsoft .NET Framework para crear aplicaciones Web y servicios Web XML. Páginas ASP.NET se ejecutan en el servidor y generan marcado como HTML, WML, o XML que se envía a una computadora de escritorio o navegador móvil.

SQL 2005.- Sistema de manejo de bases de datos del modelo relacional, desarrollado por la empresa Microsoft.

AJAX.- Técnica de desarrollo web para crear aplicaciones interactivas.

X-Road.- Capa de intercambio seguro de datos a través de Internet.

## Índice de imágenes

Imagen 1.- Evolución social

Imagen 2.- Actividad científica

Imagen 3.- Componentes esenciales de los gobiernos

Imagen 4.- Uso de Tecnologías de Información

Imagen 5.- Plan Nacional de Desarrollo, periodo 2013 - 2018

Imagen 6.- Interrelación de Tecnologías de Información

Imagen 7.- Visión integral de la sociedad

Imagen 8.- Toma de acuerdos

Imagen 9.- Etapas de la administración de proyectos

Imagen 10.- Portal HUWY

Imagen 11.- Portal Empower

Imagen 12.- Portal WeGov

Imagen 13.- Entorno Debategraph

## I. INTRODUCCIÓN

La Carta Magna establece que le corresponde al Estado mexicano la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, se fortalezca la soberanía nacional y la democracia. Asimismo, para que mediante el fomento al crecimiento económico y el empleo, mejoren tanto la equidad social como el bienestar de las familias.

La planeación nacional, como marco de las acciones gubernamentales, está regulada por la Ley de Planeación. De esta ley se deriva el Plan Nacional de Desarrollo (PND), rector de programas (institucionales, sectoriales, especiales y regionales), y que orienta la coordinación de las tareas del Poder Ejecutivo con las de los Poderes Legislativo y Judicial, y los órdenes de Gobierno Estatal y Municipal.

La elaboración del PND se sustenta, en gran medida, en una perspectiva del futuro deseado. De esta forma, se establecen ejes de política pública a partir de los cuales se determinan: los objetivos nacionales, las metas y estrategias que rigen la acción del Gobierno. Los objetivos nacionales planteados en el PND son la base para el diseño de los programas que se derivan de éste, los cuales deben ser congruentes; y estar alineados con los ejes de la política pública.

A través de dicha alineación, se busca coordinar tanto el trabajo de las dependencias como de las entidades, y enfocarlo a la consecución de grandes objetivos y metas nacionales.

Es así, que cada dependencia y entidad, dentro de la Administración Pública, debe tener claro el cómo contribuye al logro de los planteamientos en el Plan. De manera que, todos los programas en cuya ejecución participa, constituyan un esfuerzo coordinado en torno a prioridades claras y estratégicas.

Durante el periodo presidencial de José López Portillo, fue cuando se instaura el primer Plan, el cual se denominó: Plan Global de Desarrollo 1980-1982. Posteriormente, en 1982, éste sufrió una modificación que decretaba la integración de un Sistema Nacional de Planeación Democrática, basada en el artículo 26 de la Constitución. Ese mismo año, también se publicó la Ley de Planeación, tomando como referencia dicho artículo. Finalmente, durante el periodo presidencial de Miguel de la Madrid, se presentó el primer Plan Nacional de Desarrollo (PND).

El 30 de mayo de 1989, el Presidente Carlos Salinas presentó, en la Residencia Oficial de Los Pinos, el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994; el Presidente Ernesto Zedillo presentó el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000; el Presidente Vicente Fox presentó el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006; el Presidente Felipe Calderón presentó, el Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2012; y finalmente el Presidente Enrique Peña Nieto el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Desde sus primeras apariciones, estos Planes, han sido contundentes al abarcar temas fundamentales, que han servido como base para la planeación estratégica correspondiente.

A partir del gobierno de Vicente Fox se incluye el tema del uso de las tecnologías de información y comunicación, para la entrega de los servicios gubernamentales enfocados a las diversas necesidades que demandaba la sociedad mexicana. Posteriormente, durante la administración de Felipe Calderón, a través de la Secretaría de la Función Pública (dependencia cuya facultad es el desarrollo del Gobierno Digital), ejecutó, en coordinación con la Comisión Intersecretarial, el desarrollo del *gobierno electrónico*.

En el presente trabajo, se llevó a cabo el análisis de una serie de acciones impulsadas como parte de la política pública, cuya finalidad es promover el desarrollo, instrumentación y operación de mecanismos de interoperabilidad en la Administración Pública Federal. Una de ellas fue la formalización de la Subcomisión de Interoperabilidad, cuya principal función es la coordinación del proceso para el desarrollo de un “Esquema de Interoperabilidad”, centrado en el ciudadano; que además: integre, promueva y detone las operaciones digitales de la Administración actual.

El gobierno electrónico o *e-gobierno* consiste en el uso de las tecnologías de la información y el conocimiento en los procesos internos de Gobierno; así como en la entrega de productos y servicios del Estado tanto a los ciudadanos como a la industria. Esto es posible, gracias a que muchas de las tecnologías involucradas y sus implementaciones son las mismas o similares a aquellas vinculadas al comercio electrónico dentro del sector privado; mientras que otras son específicas o únicas, en relación a las necesidades del Estado.



En esta línea, el e-gobierno se basa principalmente, en la implantación de herramientas como portales y ERPs (Planeador de Recursos Empresariales), que en caso de los Gobiernos se conocen como: GRPs, CRMs, redes sociales, comunidades virtuales, entre otras. De esta forma, se busca una mejora en la eficiencia y eficacia en los procesos estatales internos, y en las vinculaciones con la sociedad.

El gobierno electrónico describe además, el uso de tecnologías para facilitar la operación del Gobierno; así como la distribución de la información y los servicios del mismo. También lidia con aplicaciones pertenecientes y no pertenecientes a Internet, para servir de ayuda a las tareas de los poderes del Estado y de las instituciones estatales. Este servicio, a los ciudadanos, se realiza mediante el uso de tecnologías a gran escala. Todo ello con el fin de superar la incompatibilidad de la infraestructura tecnológica y los contenidos e incrementar la eficiencia operativa de las Instituciones Públicas; y su relación con los particulares y la sociedad en general.

Este estudio analítico, proporciona como resultados, en primer lugar, los alcances del gobierno digital: en segundo lugar, las propuestas de implementación de *e-gobierno*; y en tercer lugar, los casos de éxito que podrían ser observados para tener un mayor éxito de implementación del esquema mencionado.

## II. LA PLANEACIÓN Y LA POLÍTICA DIGITAL

### El Plan Nacional de Desarrollo

El Estado es el rector del desarrollo económico, político y social. A través de la planeación, establece los mecanismos para garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto nacional que corresponde elaborar y hacer cumplir al Ejecutivo Federal; y de manera obligatoria a toda la Administración Pública. Por su parte, la rectoría económica del Estado es la facultad que constituye el eje sobre el cual debe anclarse la toma de decisiones en política económica, fiscal, social y cultural. Es por ello que el desarrollo Nacional es el objetivo del Gobierno mexicano.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es el instrumento político, jurídico y administrativo para lograr el progreso nacional mediante el uso de la capacidad de rectoría del desarrollo, la cual se asume de manera exclusiva a través de las facultades que expresamente señalan las leyes expedidas por el Congreso de la Unión.

El artículo 25 constitucional establece que el Estado o sector público, podrá participar con la sociedad y el privado, en acorde con la ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias al desarrollo como: la comunicación vía satélite y los ferrocarriles. En este sentido, el desarrollo nacional debe ser integral y sustentable, y además que ayude a fortalecer la soberanía de la Nación y el régimen democrático. En el ejercicio de esta facultad rectora, al administrar a través de los organismos que explotan los bienes que comprenden las áreas estratégicas, protegerá la seguridad y soberanía de la Nación: mientras que al otorgar concesiones o permisos, mantendrá o establecerá el dominio de las respectivas vías de comunicación según las leyes correspondientes.

El Estado crea los organismos y empresas que requiere para el manejo eficaz de las áreas estratégicas a su cargo: y se involucra en las actividades de carácter prioritario donde, de acuerdo con las leyes, participa por sí sólo o en coordinación con otros sectores como el social y privado. Es así que el Gobierno Federal está obligado a mantener siempre la propiedad, y el control sobre los organismos creados para el manejo eficiente de las áreas estratégicas.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es un instrumento de políticas públicas para administrar adecuadamente los recursos productivos, y encauzar la actividad económica de los sectores público, social y privado. Esto como resultado de un proceso de elaboración a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Además, comprende la participación ciudadana a través de una consulta pública para recoger las aspiraciones y demandas de la sociedad. El desarrollo nacional integral y sustentable supone el fomento al crecimiento económico y el empleo; y una justa distribución del ingreso y la riqueza, que permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad

está protegida por la Constitución. Para garantizar que el desarrollo nacional cumpla con este fin, Estado Mexicano tiene la facultad de dirigir, conducir, administrar y hacer funcionar adecuadamente los instrumentos respectivos para alcanzar los objetivos dentro del PND.

Es así que el Estado además de planear, conducir, coordinar y orientar la actividad económica del país, debe llevar a cabo la regulación y fomento de las actividades que demanden el interés general en el marco de las libertades que otorga la Constitución. En este proceso es clave la participación de los sectores público, social y privado para contribuir, con responsabilidad social, al desarrollo nacional.

El PND es un instrumento programático, administrativo y jurídico; y como tal, su proceso de elaboración se basa en la Ley de Planeación. Es así que, por decreto constitucional, el Poder Ejecutivo cuenta con la facultad de establecer los procedimientos de participación y consulta popular en el Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD); así como definir los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del Plan y los programas que deriven de éste.

Por su parte, la Ley de Planeación determina a la SHCP como la responsable del proceso de planeación, y establece las bases para que el Ejecutivo celebre convenios de coordinación con las entidades federativas. Además, induce los mecanismos para la contribución extra fiscal o la política monetaria; y organiza acuerdos de concertación con particulares, para elaborar y llevar a cabo las acciones establecidas.

Es precisamente este instrumento de planeación con el que se da forma e impulsa la estrategia digital, como parte de la política económica y de modernización administrativa del país.

## Incorporación de la Política Digital en el periodo 2001-2018

- **PND 2001-2006**

El impulso de una estrategia digital por parte del Gobierno Federal tiene sus inicios durante la administración del Presidente Vicente Fox. Este nuevo enfoque quedó definido en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el cual establece el marco para su instrumentación.

Desde su inicio, el gobierno del Presidente Vicente Fox Quesada, estableció la competitividad<sup>1</sup> como uno de los criterios básicos para el desarrollo. De esta manera, creó las condiciones necesarias para que las empresas (grandes y pequeñas) pudieran desarrollarse y transformarse acorde al ritmo que marcaban los cambios, especialmente en el área tecnológica, en los nuevos procesos productivos y en la revolución digital. Por ello, se amplió el espectro de oportunidades, la capacitación y el acceso al crédito. Con ello, tanto los sectores como las regiones y

---

<sup>1</sup> Datos obtenidos de la Fundación Preciado: [http://www.fundacionpreciado.org.mx/eventos/images/Mex\\_XX-XXI/PDF/Boletin\\_Economia.pdf](http://www.fundacionpreciado.org.mx/eventos/images/Mex_XX-XXI/PDF/Boletin_Economia.pdf)  
Programa Nacional de Desarrollo Empresarial.

los grupos (que tradicionalmente han sido excluidos de las oportunidades de desarrollo), fueran competitivos en este nuevo escenario económico. Los cambios ocurridos en México en materia económica y demográfica, en la última década del siglo XX, gestaron importantes transformaciones en la sociedad mexicana.



Imagen 1.- Evolución Social

Esta evolución social fue compleja y se manifestó en una amplia gama de fenómenos determinantes en la vida de los mexicanos. Desde modificaciones en las percepciones, motivaciones y conductas individuales -actitudes, valores y aspiraciones-, hasta la recomposición de grupos o agregados sociales; y la alteración de los comportamientos colectivos en relación con los asuntos públicos (modos de participación y formas de organización). Los cambios que tuvieron lugar en los diferentes grupos sociales y regiones del país, se reflejaron en una mayor pluralidad y diversidad social y cultural.

En este sentido, se reconoció que la sociedad mexicana en general, había cambiado en relación a la de épocas anteriores. Y es que el entorno de relaciones globales representó tanto riesgos como posibilidades para la creación de nuevas oportunidades. Por ello, la responsabilidad del Gobierno fue fijar las prioridades de la acción Pública en el desarrollo social y humano.

Por esta razón, se propuso una visión de México para el año 2025<sup>2</sup>, cuando su población alcanzará por lo menos la cifra de 126 millones de habitantes, de los cuales 18 millones serán jóvenes de entre 15 y 24 años, y 13.5 millones serán personas mayores de 65 años. Es por ello que, en términos de la infraestructura, el Gobierno desempeña un papel importante en la adopción generalizada de tecnologías digitales. Con esto, el Gobierno desarrolla un sistema nacional para que la mayor parte de la población, pueda tener acceso a las nuevas tecnologías de la informática, y que éstas sean el vehículo natural de intercomunicación entre los ciudadanos, el Gobierno y el resto del mundo. Este sistema, llamado “*e-mexico*”,

---

<sup>2</sup> Fuente [www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx) y [www.inec.gob.mx](http://www.inec.gob.mx)

incluye servicios de educación, salud, economía, gobierno y otros rubros importantes para la comunidad.

La evolución de los transportes, las telecomunicaciones y las tecnologías para la producción sufrió una aceleración en los últimos cincuenta años. En México, sus efectos se manifestaron tanto en la modernización económica como en la transformación social y cultural: pero su distribución desigual planteó serios retos de equidad.

La expansión de la red de carreteras<sup>3</sup> y caminos favoreció la integración nacional, propició una mayor interacción social y cultural entre distintas comunidades; y redujo la influencia local o regional de monopolios políticos y cacicazgos. Sin embargo, para el año 2009 aún subsistían aproximadamente 65,000 localidades de menos de 500 habitantes que se encuentran aisladas o dispersas, sin acceso a ningún camino o carretera pavimentada.

En este sentido, la influencia de las telecomunicaciones ha sido más pronunciada. La radio y la televisión no sólo han sido medios primordiales de entretenimiento, sino también de información. Este fenómeno ha producido grandes cambios en los referentes culturales y sociales, traducidos en: el lenguaje, la formación de ideologías, aspiraciones, expectativas y la transformación de valores.

Por su parte, el aprovechamiento de oportunidades para la mejora en la productividad y el ingreso fueron desiguales. Esto debido a la incompatibilidad entre la distribución previa de habilidades, las capacidades de distintos grupos de población y los nuevos requerimientos planteados por las tecnologías modernas.

En el caso de la informática, la utilización de computadoras ha posibilitado la modernización de las actividades educativas, comerciales, industriales y de servicios. Sin embargo, las oportunidades en su aprovechamiento son dispares; ya que atienden a las edades, grados educativos y niveles de ingreso. La situación en el caso de la telemática es aún menos equitativa, por los contrastes existentes en las posibilidades de acceso a Internet.

En el PND 2001-2006 se estableció el objetivo rector 2, el cual buscó elevar y extender la competitividad del país. Dentro de éste, se encuentra la estrategia: "Promover el uso y aprovechamiento de la tecnología y de la información."

Es aquí donde se menciona lo imprescindible que es promover acciones para el uso y aprovechamiento de las tecnologías como recursos estratégicos que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de la sociedad; y adoptar los mejores estándares tecnológicos y medidas que protejan a la propiedad intelectual. Para ello, el Ejecutivo Federal fortaleció el sistema nacional de metrología, normalización y evaluación de la conformidad.

---

<sup>3</sup> Comisión Nacional de la Vivienda, Anuario , 2009

Finalmente, la incorporación y aprovechamiento de los últimos avances científicos y tecnológicos debe basarse en la aplicación de una estrategia coherente que incluya, entre otros, los siguientes puntos: a] la divulgación entre la sociedad de la cultura tecnológica; b] el fomento a la tecnología local y la adaptación a la tecnología extranjera; c] la incorporación de las tecnologías de la información (computación, telecomunicación y telemática) al desarrollo de la cultura empresarial; d] la innovación en la generación, desarrollo, asimilación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico; y la formación de recursos humanos para apoyar el avance del sector energético, de comunicaciones y transportes, e] la sistematización y ampliación de las bases de información importantes para la actividad científica y tecnológica; f] el mejoramiento y ampliación a empresarios, académicos y público en general, del acceso a centros y fuentes de información que apoyen la competitividad de las empresas, la formación de recursos humanos y la actividad científica.



Imagen 2.- Actividad científica

- **PND 2007-2012**

La estrategia digital de la administración del Presidente Felipe Calderón Hinojosa quedó establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012<sup>4</sup>, definida entre los objetivos y estrategias del *eje 2*: "Economía competitiva y generadora de empleo"; y del *eje 5*: "Democracia efectiva y política exterior responsable".

El objetivo 14 (del *eje 2*) establece la necesidad de:

Garantizar el acceso y ampliar la cobertura de infraestructura y servicios de transporte y comunicaciones, tanto a nivel nacional como regional, a fin de que los mexicanos puedan comunicarse y trasladarse de manera ágil y oportuna en todo el país y con el mundo, así como hacer más eficiente el transporte de mercancías y las telecomunicaciones hacia el interior y el exterior del país, de manera que estos sectores contribuyan a aprovechar las ventajas comparativas con las que cuenta México.

---

<sup>4</sup> Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=documentos-pdf>

Por ello se impulsó la tecnología de la información, la cual a través de Internet, ha permitido aprovechar de manera integral el acceso a: fuentes de información, nuevos mercados, a la realización de operaciones financieras y de compra-venta, a la reducción de los costos de transacción (de tal forma que se han traducido en ganancias significativas en términos de productividad). En el 2001, México contaba con más de siete millones de usuarios de Internet, mientras que al finalizar el 2006, se tenían más de 18 millones de usuarios. Debido a que esta cifra casi se duplicó, se mantiene (desde entonces) una agenda activa a fin de aumentar el acceso a estos servicios, a través de las siguientes estrategias:

- Promover el desarrollo de infraestructura tecnológica de conectividad que permita alcanzar una penetración superior al 60 % de la población, consolidando el uso de la tecnología de los servicios en cualquier lugar, desarrollando contenidos de interés y de alto impacto para la población.
- Modernizar el marco normativo que permita el crecimiento de las telecomunicaciones, el uso y desarrollo de nuevas tecnologías y la seguridad sobre el uso de la información, los servicios y las transacciones electrónicas.
- Proponer esquemas de financiamiento y autosustentabilidad para fomentar la aplicación y desarrollo de proyectos en el uso de las tecnologías de la información y su continuidad operativa.

El eje 5 por su parte señala la importancia de fortalecer los mecanismos de participación ciudadana, y promoverlos en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

La participación ciudadana, en el quehacer gubernamental, es un mandato legal desde hace casi tres décadas. La Ley de Planeación de la Administración Pública Federal prevé la participación de los grupos sociales en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo y los programas que de él derivan. Es por ello que ampliar la presencia de la sociedad, en la determinación de las políticas públicas, es un compromiso del Gobierno Federal. Por lo tanto, se impulsan acciones para involucrar efectivamente y de forma sistemática a la ciudadanía en el diseño, implementación, y evaluación de los programas y políticas públicas como parte del objetivo para la participación ciudadana que emprende el Gobierno.

En el objetivo 4, se establece “mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos”.

Para mejorar el desempeño de la Administración Pública Federal se previó elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental, a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública.





La transparencia abre la información al escrutinio público para que aquellos interesados puedan revisarla, analizarla y, en su caso, utilizarla como mecanismo sancionador. El gobierno democrático tiene la obligación de rendir cuentas para reportar o explicar sus acciones; y debe transparentarse para mostrar su funcionamiento, y someterse a la evaluación de los ciudadanos.

En esta perspectiva, el acceso a la información contribuye a reforzar los mecanismos de rendición de cuentas e incide directamente en una mayor calidad de la democracia. La obligación de transparentar y otorgar acceso público a la información, abre canales de comunicación entre las instituciones del Estado y la sociedad, al permitir a la ciudadanía participar en los asuntos públicos y realizar una revisión del ejercicio gubernamental.

La publicación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (11 de junio del 2002<sup>5</sup>), permitió contar con un marco regulatorio para el acceso a la información del Gobierno Federal. Con la promulgación de esta ley, se cubrió un profundo vacío legal e institucional, ya que ahora cualquier persona puede solicitar información del Gobierno Federal.

Asimismo, se asegura la transparencia y la rendición de cuentas en el Gobierno Federal, porque se obliga a contar con procedimientos sencillos y expeditos en materia de acceso a la información. Además, se garantiza la protección de los datos personales en posesión de los sujetos obligados, y se establece la obligación de contar con archivos bien ordenados.

Los avances en materia de transparencia y acceso a la información también se dan en el ámbito estatal; ya que actualmente todas las entidades federativas cuentan con una ley de acceso. No obstante, es indispensable establecer criterios homogéneos para evitar las asimetrías en el ejercicio de este derecho, por lo que resulta necesario avanzar en el proceso de aprobación de la reforma al artículo 6 de la Constitución; así como coadyuvar en el desarrollo e implementación de las modificaciones necesarias a la normatividad vigente, en las distintas esferas del Gobierno.

El mayor impacto de la rendición de cuentas y la transparencia se observará a largo plazo. Ello implica continuar con el cambio cultural en la gestión administrativa, que fortalezca la confianza en las instituciones Públicas de México mediante la apropiación masiva del derecho de acceso a la información, por parte de los ciudadanos. En la aplicación de este derecho, los servidores públicos deberán aceptar que están sujetos a un escrutinio permanente, por cualquier persona, en cualquier momento y desde cualquier parte; pero también se deberá reconocer que la información, en posesión del gobierno, es un bien público que se encuentra al alcance de todos los mexicanos.

---

<sup>5</sup> Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley federal de transparencia y acceso a la información pública gubernamental, [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/244\\_140714.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/244_140714.pdf)

A fin de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la protección de los datos personales, en todos los ámbitos de gobierno, el PND establece las siguientes estrategias:

- Coordinar y establecer mecanismos para la transparencia y rendición de cuentas de los Gobiernos Estatales y Municipales en el ejercicio de los recursos federales. Ello implica crear dichos mecanismos y propiciar las reformas legales necesarias, para que tanto las administraciones estatales como las municipales estén obligadas a explicar puntualmente cómo invierten los recursos que reciben de la Federación; y cuál es su impacto en términos económicos y sociales.
- Fortalecer a los organismos encargados de facilitar el acceso a la información pública gubernamental y de proteger los datos personales. Para ello, es necesario que en las distintas esferas de gobierno se establezcan mecanismos de acceso a la información y procedimientos de revisión expeditos; y contar con órganos u organismos especializados e imparciales con autonomía operativa, de gestión presupuestaria y de decisión.
- Desarrollar las disposiciones legales y los procedimientos que regulen la adecuada organización y conservación de los archivos gubernamentales. Un archivo bien organizado es garantía de transparencia y rendición de cuentas, dentro de la administración pública
- Promover los mecanismos para que la información pública gubernamental sea clara, veraz, oportuna y confiable. Para que ésta sea útil, deberá ser de calidad; ya que la información no tiene un beneficio real si ésta no es comprensible. La información que las dependencias y entidades de la Administración Pública ponen a disposición de la sociedad, tendrá que ser confiable, oportuna, clara y veraz.

Para facilitar el acceso a datos públicos de calidad, se continuarán aprovechando las tecnologías de información, mejorando la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer así las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos. Todo ello incrementando los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental.

Las acciones del Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012, en materia de gobierno digital, se orientaron a la generación de políticas, normas y estándares para la adopción de tecnologías de información y comunicaciones en toda la Administración Pública Federal. Al mismo tiempo, se incrementaron los trámites que pudieran realizarse completamente de forma virtual; así como a promover proyectos de *interoperabilidad* e intercambio de información entre dependencias y entidades.

Conforme a las atribuciones conferidas a la Secretaría de la Función Pública para promover las estrategias necesarias que permitieran establecer políticas de gobierno electrónico, en el ámbito de la Administración Pública Federal, se elaboró la Agenda de Gobierno Digital. Con ello el propósito fue contar, durante la Administración, con un instrumento que definiera una estrategia de desarrollo que orientase a las instituciones gubernamentales en el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicaciones para la mejora de su gestión.

La Agenda de Gobierno Digital fue presentada a la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo de Gobierno Electrónico, en su carácter de órgano estratégico para apoyar, orientar y armonizar las acciones que promovieran el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones, y que contara con el consenso de sus integrantes.

De esta manera, se estableció un acuerdo por el que se dio a conocer la “Agenda de Gobierno Digital”. En dicha agenda se establece, a través de estrategias y líneas de acción, la política a seguir por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; así como la Procuraduría General de la República y las unidades de la Presidencia de la República. Con ello se consolidarían los avances en materia de Gobierno Digital; y se fomentaría la participación de los poderes Legislativo y Judicial (en los tres ámbitos de gobierno); de los Gobiernos Estatales y Municipales; de la industria; la academia, y la sociedad en general.

Para ello, la Secretaría de la Función Pública estableció los mecanismos para facilitar la implementación de las estrategias y líneas de acción previstas en la “Agenda de Gobierno Digital”. Además, a través de la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de la Información, dio a conocer las modificaciones que, por virtud de los avances y desarrollo a las tecnologías de la información y comunicaciones y previa opinión de la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, se efectúen por medio de la “Agenda de Gobierno Digital”, mediante la dirección electrónica: <http://www.cidge.gob.mx>



Imagen 4.- Uso de las tecnologías de información

El creciente uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y la transformación en todos los ámbitos de la sociedad, generaron la búsqueda de nuevas formas de organización y operación. En los últimos años, se realizaron diversos esfuerzos en la creación de infraestructuras, sistemas, procesos y normatividad en esta materia.

Así, las TIC se adoptaron como herramientas fundamentales para lograr una mejor administración en el Gobierno Federal, al establecer ciertas medidas de modernización, eficiencia y calidad, a fin de ofrecer mayores beneficios y mejores servicios a la sociedad. Sin embargo, debido a la diversidad de instituciones y a la gran cantidad de áreas de oportunidad originadas por estas tecnologías, los trabajos y avances se vieron mermados por la duplicidad o multiplicación de éstos, situación que encarece su uso y aprovechamiento.

- **PND 2013-2018**

El Plan Nacional de Desarrollo del Presidente Enrique Peña Nieto<sup>6</sup>, busca principalmente tener un impacto de fondo y no de forma en el país; es decir, **“administrar coyunturas”**. Sobre este fundamento, están desarrollados los ejes y las estrategias. Estos ejes priorizaron los temas necesarios para sacar adelante a México, definiendo políticas y reformas transformadoras de gran impacto.

Las cinco metas propuestas por el ejecutivo federal en el PND, son las siguientes:

1. México en Paz. Se persigue que la sociedad tenga un mayor acercamiento con las instituciones gubernamentales con la finalidad de contribuir en la mejora de la confianza en el Gobierno Federal, con una línea de acción de la participación ciudadana en la “vida democrática”, reduciendo los índices de inseguridad.
2. México incluyente. En esta meta, el Gobierno Federal se encamina a reducir la gran brecha de desigualdad existente en la sociedad.
3. México con Educación de Calidad. Garantiza el derecho a la educación de calidad para todos los mexicanos. Como su nombre lo indica, el Gobierno Federal se evocará en que la educación sea accesible para todos los mexicanos; además buscará una mejor integración entre el sector educativo, el ámbito científico, el sector tecnológico y el sector productivo, para aumentar la calidad educativa de los futuros profesionistas del país.
4. México Próspero. Considera tener un crecimiento sostenible que se traduzca en un futuro económico estable, y así se logre una igualdad de oportunidades para toda la sociedad.
5. México con Responsabilidad Global. La política exterior del Gobierno Federal pretende tener amplias y productivas relaciones a nivel internacional, promoviendo el potencial del país en áreas culturales, económicas y turísticas.

Aunado a las cinco metas, antes mencionadas dentro del actual PND, se contemplan “Tres Estrategias Transversales”, como parte integral de la finalidad principal de posicionar al país como una nación desarrollada, éstas son:

- i) Democratizar la Productividad.

---

<sup>6</sup> Diario Oficial de la Federación, Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013)

- ii) Un Gobierno Cercano y Moderno.
- iii) Perspectiva de Género en todas las acciones de la presente Administración.

**i) Democratizar la Productividad**

Comprende la implementación de políticas públicas para minimizar las barreras que limitan a cada uno de los diversos sectores económicos para alcanzar el nivel óptimo de desarrollo, lo que significaría producir incentivos necesarios para integrar a todos en la economía formal.

**ii) Un Gobierno Cercano y Moderno**

Habla de la implementación de políticas públicas que tengan un impacto directo en la calidad de vida de los mexicanos, es decir, que cuenten con un gobierno eficiente, con la definición e identificación de mecanismos de evaluación del desempeño y la calidad de los servicios ofrecidos; así como simplificar los trámites gubernamentales y la rendición de cuentas claras y oportunas a la ciudadanía.

**iii) Perspectiva de Género en todas las acciones de la presente Administración.**

En esta estrategia, se menciona la necesidad de la igualdad de oportunidades tanto para hombres como mujeres por igual.



Imagen 5.- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

### III. ESTRATEGIA DIGITAL NACIONAL

El enlace entre el Plan Nacional de Desarrollo y la Estrategia Digital Nacional (EDN), es impulsado mediante una estrategia transversal: “un Gobierno cercano y moderno”. Esta estrategia se encarga de generar y poner en práctica las políticas públicas para que lleguen a la sociedad y se integren a ella, facilitando todos y cada uno de los servicios y trámites gubernamentales, haciendo uso de los recursos públicos; así como la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). De tal manera que impere la transparencia y rendición de cuentas. Para lo cual, se basan en lo que establece el artículo 134 Constitucional en cuanto a que “los recursos económicos de que dispongan la Federación, los Estados, los Municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”.

Actualmente, la EDN integra las TIC para contribuir al crecimiento del país, lo que coadyuva a conseguir las metas planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. En esta estrategia se pretenden abarcar 23 objetivos complementarios, de los cuales aún no se han dado a conocer los indicadores para evaluar los resultados planteados.

“México Digital” sería la principal finalidad de la EDN. Este propósito se pretende materializar con la integración y el uso de las TIC, potenciando el impacto económico y social, y mejorando la calidad de vida de los mexicanos.

#### Objetivos y Estrategias

Esta EDN integral, se define mediante cinco objetivos relevantes:

- Transformación Gubernamental
- Economía digital
- Educación de calidad
- Salud universal y efectiva
- Seguridad ciudadana

Según estudios y evaluaciones de la OCDE<sup>7</sup> y la Secretaría de la Función Pública (SFP), el nivel de madurez de toda la Administración Pública Federal actual es adecuado. Esto se ha dado como resultado de los programas implementados desde hace aproximadamente 12 años; sin embargo, es un nivel por debajo de la media.

---

<sup>7</sup> Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2011), Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México, OECD Publishing.

Para alcanzar el nivel intermedio de madurez gubernamental, es necesario trabajar en la integración de los procesos internos en cada uno de los niveles de gobierno de la Administración Pública Federal.

De esta acción podría resultar una estrategia y diversas acciones que ayuden a identificar las necesidades específicas, en términos de madurez de las instituciones de la Administración Pública que se evalúen. De igual forma, para que dicha administración obtenga mejoras en sus proyectos de TIC dentro del Gobierno Federal.

Cabe destacar, que el punto que tiene un mayor impacto en la madurez digital de la Administración Pública Federal, es el relacionado con las diferentes plataformas, aplicaciones y sistemas que se desarrollan e implementan. Por ello, es de gran importancia evitar su duplicidad. Es por ello, que es importante contar con un modelo de evaluación de la efectividad de los mismos, con el fin de que estos, si resultan más que aceptables tras su evaluación, puedan implementarse en las instituciones que los necesiten, según el ámbito de servicios que gestionen.

Para cumplir esta tarea, el Programa Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicación (PETIC), de cada una de las instituciones de la Administración Pública Federal, sería una herramienta óptima para identificar las necesidades de operación de cada una de las unidades tecnológicas.

Las formas en que las PETIC podrían apoyar al Gobierno Federal son:

- La evaluación de los proyectos por desarrollar e implementar, para así contar con un mayor marco de referencia para el presupuesto de toda la administración pública.
- El seguimiento a proyectos prioritarios para una posible reutilización en otros sectores, dentro de la misma administración pública.
- La formalización y actualización del inventario de los sistemas Federales, para evaluar y mejorar la interrelación entre las Entidades Federativas; y materializar la sistematización y automatización de los procesos institucionales.

Todas estas acciones deberán estar dirigidas a cumplir con la “Estrategia General del Gobierno Federal”; es decir, deberán de asegurar que los objetivos específicos, en materia de las TIC, sean el soporte para el logro de las metas generales.

En este sentido, las herramientas de Administración del Conocimiento han sido utilizadas de manera exitosa como un apoyo a las estrategias en algunos países, principalmente de la Comunidad Europea<sup>8</sup>. Para considerar a una estrategia como exitosa en su implementación, debe vincular el uso de la tecnología con el desarrollo económico, siendo el eje central el servicio al ciudadano. Adicionalmente, se

---

<sup>8</sup> Sánchez Muñoz, M.P. (2007). La gestión del conocimiento en las PYMES. Recomendaciones de la Unión Europea.

entiende que la Administración del Conocimiento debe ser un tema transversal dirigido a todas las instancias de la Administración Pública.



Imagen 6.- Interrelación en las tecnologías de información

En este sentido, el incremento de la inversión, en algunos países, en temas de investigación está directamente relacionado con el éxito de las estrategias de Administración del Conocimiento, y el aprovechamiento de estas tecnologías. Esto no sólo abarca una temática de tecnología, sino también de política y estrategia.

A pesar de la visión estratégica de las políticas de Administración del Conocimiento, es claro que todo esto encuentra un referente en temas de innovación tecnológica. Es así, que toda estrategia de investigación e innovación es bienvenida y va de la mano con los esquemas de colaboración de los países más avanzados en las TIC. Es por ello que, el encuentro entre ciudadanos y empresas con el Gobierno, se convierte en un catalizador para la transparencia.

Sin embargo, la identificación de niveles de confianza en nuestro país, ha redundado en la ejecución de programas específicos que apoyan la construcción de planes seguros y confiables, soportados por un marco jurídico apropiado.

En el diseño y seguimiento de la estrategia es cada vez más importante el uso de modelos de participación. De ahí que cada vez más se recurra a la experiencia y el conocimiento del sector privado, la academia y los expertos internacionales.

Es entonces que la capacidad de prestación de servicios de Administración del Conocimiento, sigue siendo un tema esencial para los países líderes, ya que presentan logros contundentes; sin embargo, aún presentan una serie de desafíos en esta dimensión.

El papel que juegan terceros actores (en este caso el mercado) en estos modelos, cobra relevancia; ya que es posible vislumbrar un papel más protagónico a mediano o largo plazo, en relación con la co-producción de servicios.



De esta forma, la información tiende a ser cada vez más un factor central entre las diferentes estrategias. En esta línea, la institucionalización de gestores de información de alto nivel comienza a ser cada vez más relevante, constituyéndose como factor clave para el éxito en la adopción de nuevas tecnologías que permita la aplicación eficaz de la Administración del Conocimiento, mediante la conformación de los mencionados grupos de expertos.

Ante este panorama, se presenta un incremento en los principios basados en: información, tecnología (en términos de capacidad), participación de terceros, oferta de servicios, y promoción del ciudadano y las empresas como consumidores de estos últimos. Todo ello debe estar sustentado en logros evidenciados en el desarrollo económico, bajo esquemas de responsabilidad social y ambiental.

Se habla entonces de una nueva sociedad del conocimiento con un alto grado de especialización, por lo que es necesario reformar la educación en todos sus niveles para abrir paso a este tipo de sociedad. En este contexto, la política sigue siendo un medio para habilitar la estrategia. Por lo que el apoyo jurídico de los diferentes programas es esencial para la consecución de recursos (necesarios para traspasar barreras).

Es por ello que existe la tendencia de acompañar a la sociedad, desde el Estado, aprovechando las tecnologías de la información. Así, los responsables de la Administración del Conocimiento, en países europeos, han encontrado que ésta es exitosa en la medida en que es involucrada en la estrategia nacional; ya que sin el apoyo del Gobierno, las iniciativas de Administración del Conocimiento no tienen mayor futuro<sup>9</sup>.

El nivel de desarrollo en materia electrónico/digital, en cada una de las regiones o países del mundo, pone al descubierto una seria desigualdad provocada por diversos factores. Esto presenta una marcada tendencia en la que ante mayores beneficios económicos mayores el progreso de un país, lo que se traduce en una economía buena y próspera. Por lo tanto, esto tiene un impacto significativo en el crecimiento y fortalecimiento del *gobierno electrónico*. Todo ello, traducido en una buena infraestructura TIC. En contraste, la carencia en este rubro interfiere toda clase de iniciativas de *gobierno electrónico*.

Sin embargo, una buena salud en términos económicos, no necesariamente significará o asegurará un buen desarrollo del *gobierno electrónico*. Ejemplo de ello son países que a pesar de gozar de una economía saludable, están atrasados en materia de *gobierno electrónico*; así como países que no tienen una economía estable, pero en cambio muestran un desarrollo aceptable en esta materia, como el caso de Brasil.

---

<sup>9</sup> Capgemini Consulting, 2010 Estudio sobre Mejores Prácticas en Gobierno Electrónico en Europa Diciembre

Un ejemplo claro en avances en materia de *gobierno electrónico*, es la República de Corea, que se mantuvo en primer lugar durante el 2014<sup>10</sup> gracias a su buena estrategia en materia digital y en su innovación. En los mismos términos, le siguen Australia y Singapur con un importante desempeño en la materia

Es evidente que la Unión Europea se mantiene al frente como una de las regiones con mayores avances en gobierno electrónico, le siguen América, Asia, Oceanía y África, cuyos países representantes son: EEUU por América, República de Corea por Asia, Australia por Oceanía, y Túnez por África.

La inversión en infraestructura de telecomunicaciones, capital humano y entrega de servicios gubernamentales *en línea*, son factores que ayudan a tener un mejor desarrollo en el tema de gobierno electrónico.

Recientemente la ONU publicó estudios, en su centro de noticias, en los que recalca que todos los países miembros cuentan con sus web o sitios de internet nacionales; sin embargo, la gran mayoría está ubicado dentro de las categorías baja y media en términos de desarrollo del gobierno electrónico.

Es que para poder traspasar de un sector a otro, se requiere de una buena estrategia y constante inversión: es decir, no basta con una buena infraestructura y capital humano, también se requiere invertir, porque entre mayores sean los servicios gubernamentales proporcionados, mayor será la necesidad de protección de datos. En consecuencia, la seguridad de la información se convierte en un factor clave para el desarrollo de este tipo de gobierno.

En general es claro que las diferencias entre las regiones económicas a nivel mundial, tienen un importante efecto en el desarrollo de las estrategias de gobierno electrónico. Es por ello que las oportunidades para mejorar en materia de participación ciudadana, se encuentran en las tendencias tecnológicas actuales, tales como: las redes sociales. Donde la desventaja para alcanzar avances, es la brecha digital que existe en la mayoría de los países y regiones.

Para que los gobiernos tengan una mayor aceptación por parte de la ciudadanía, las Instituciones gubernamentales deben generar estrategias que les permitan un mejor aprovechamiento de todas las plataformas y canales que existen actualmente en Internet. Estos medios y formas de comunicación son usados habitualmente por la mayoría de la población con acceso a la red. Es por ello que las estrategias gubernamentales deben estar enfocadas en promover la participación del ciudadano en los programas de trabajo de los gobiernos, y tomar en cuenta el uso de estas plataformas para informar sobre los resultados.

Cabe reconocer que estas nuevas plataformas han generado cambios en la forma de trabajar de la Administración Federal, logrando una mayor gestión del conocimiento, una mayor y mejor colaboración entre los diversos sectores

---

<sup>10</sup> Sohn JiAe, 2014, <http://spanish.korea.net/NewsFocus/Sci-Tech/view?articleId=120465&pageIndex=1>

gubernamentales; además se ha incrementado el nivel de exigencia en relación a la transparencia y rendición de cuentas gubernamentales. Por ello, es crucial la gestión de TIC para tener una mayor colaboración entre Gobierno y ciudadanía.

En este sentido, la transformación de la Administración Pública estará basada en la integración de las inversiones, el capital humano y el uso de las plataformas tecnológicas que ofrece Internet. Hoy en día, los adelantos tecnológicos abren una gran posibilidad de que los gobiernos ofrezcan a la ciudadanía un mayor y mejor acceso a la información y sus servicios gubernamentales.

Con el aumento en la última década en el uso de la telefonía inteligente<sup>11</sup>, ha incrementado el número de países que han puesto a disposición de la ciudadanía aplicaciones móviles con diversas finalidades, que van desde el desarrollo económico hasta el fomento de la igualdad de género. Un ejemplo del creciente uso de los medios sociales para el gobierno electrónico, es la disposición de *kioscos* en lugares públicos para acceder a la información de forma gratuita.

En las estrategias gubernamentales, es necesario que los encargados de las TIC innoven en nuevas formas para aprovechar las distintas plataformas que hagan llegar los servicios gubernamentales en línea a regiones apartadas y más vulnerables. Y es que la brecha digital desde sus inicios, está considerada como el poco o nulo acceso a la infraestructura de TIC. Lo que derivada de las diferencias en el desarrollo económico entre las regiones y países. Éstas afectan en mayor y menor medida a todos en general, países desarrollados o en desarrollo.

Desde hace muchos años la ONU<sup>12</sup>, ha venido elaborando estudios y encuestas sobre el desarrollo del gobierno electrónico de manera general; y es con base en estas encuestas, que se puede identificar el grado de aumento o disminución del gobierno electrónico en las estrategias gubernamentales.

Estos estudios indican que en el caso de México hay 9.83 habitantes, por cada 100, con acceso a la banda ancha. Esta cifra representa un nivel bajo, si se toma en cuenta el promedio mundial que es de 23.57 habitantes por cada 100.

---

<sup>11</sup> Contenidos Web, 2014, <http://www.contenidosweb.com.mx/blog/el-marketing-movil-en-mexico-esta-en-crecimiento/>

<sup>12</sup> Naciones Unidas, 2013, <http://www.un.org/es/development/desa/news/administration/e-government-tanzania.html>

#### IV. EL JEFE DE LA OFICINA DE INFORMACIÓN Y LA GOBERNABILIDAD

Hoy en día las Tecnologías de Información y Comunicaciones son necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de todas las empresas e instituciones de Gobierno.

Desde el año 1969, en el que surgen los primeros conocimientos sobre Internet, éste ha tenido un gran impacto en el mundo laboral y en el conocimiento a nivel mundial. Aunado a esto, todos los desarrollos tecnológicos en las comunicaciones han originado un crecimiento exponencial.

De igual forma, los servicios gubernamentales se han visto impactados por dichas tecnologías. Es por ello que en 1996<sup>13</sup>, se presentaron en el país, las primeras iniciativas para que la figura del “Oficial Mayor de Información” (CIO) se consolidara. Tal fue su importancia, que existió un decreto presidencial que obligaba a las dependencias a tener un CIO en su estructura organizacional, el cual concentró su responsabilidad en materia de administración tecnológica. Con ello, esta figura se convirtió en el asesor titular de la dependencia en temas como: el uso e implementación de las tecnologías de la información y comunicaciones, en las instituciones gubernamentales.

Al mismo tiempo, con la creación del Consejo Federal de Oficiales Mayores de Información, su buscó crear un foro de participación de todos los CIOs para compartir todo el conocimiento relacionado con la utilización e implementación de los recursos de tecnología de la información y comunicaciones federales.

Con esto, se pretendía que los servicios gubernamentales se transformaran, y mejoraran su función. En un principio, los trabajos se centraron en “el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de información, infraestructura coordinada e interoperabilidad”. Desde entonces, con los avances que han tenido las tecnologías de la información y comunicaciones, la madurez de los procesos; y el aumento de las amenazas, que la misma tecnología provoca, el papel del CIO ha ido creciendo en relevancia. De esta manera, los servicios que proporcionan las instituciones gubernamentales han sido más efectivos, por el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones.

Según Darlene Meskell<sup>14</sup>, en su artículo sobre los Jefes de la Oficina de Información, según la gran mayoría de los puntos de vista de los 17 CIOs, el consultor en contenidos de la red y la escritora mencionan cual importante y relevante es el papel de un CIO en las instituciones gubernamentales, para el buen cumplimiento de los

---

<sup>13</sup> Administración de Servicios Generales del Gobierno de los EEUU, 2008, Ley Clinger-Cohen de 1996 que centralizó la autoridad sobre las TI en la Oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca

<sup>14</sup> Darlene Meskell Directora, 2008, División de Soluciones Intergubernamentales, [www.usaservices.gov/events\\_news/newsletters.php](http://www.usaservices.gov/events_news/newsletters.php)

objetivos estratégicos. Y es que el CIO debe estar familiarizado, y ser pieza clave en el equipo directivo de la institución; además de entender el funcionamiento de la misma con una visión estratégica, que deja de lado las tareas de operación (sin descuidarlas), y convertirse en un estratega e innovador de dicha institución. Este perfil de estrategia, debe enfocarse en hacer más eficientes los servicios institucionales, para que estos vayan dirigidos a cubrir las necesidades de los ciudadanos.

De manera general, el mismo artículo menciona que el CIO además de ser estratega, debe tener un liderazgo técnico. Asimismo, en un periodo de 20 años los siguientes retos han estado presentes:

- Colaboración entre dependencias
- Trabajo en equipo
- Interoperabilidad
- Creación de alianzas
- Madurez organizacional

En ningún momento, el artículo habla sobre la falta de alguna tecnología para desarrollar un servicio. La tecnología ya existe en todo el entorno, por lo tanto, no representa un reto en el tema, sino humano y de procesos. Así, la gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones se ha convertido en una actividad compleja, debido a la innovación, y a la constante obsolescencia de la tecnología.

Existe la percepción de que el CIO, de la iniciativa privada, está más adelantado que el gubernamental. Por tal motivo, a éste último se le pide que aprenda a analizar, decidir, organiza, controlar e innovar. Ante tal situación, la infraestructura Web 2.0 permite a los CIOs tener un margen más amplio de oportunidades relevantes para prestar servicios.

Es importante que para lograr los objetivos estratégicos institucionales, el CIO deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Visión estrategia
- Madurez organizacional
- Madurez operacional
- Generación de alianzas

En la transformación del Gobierno, para la integración del puesto del CIO en las instituciones, es de suma importancia tener presente su papel de acuerdo a lo siguiente:

- Colaboración integral de los CIOs de las instituciones de gobierno.
- Deberá ser parte del equipo directivo.
- Presentará resultados con la atención dirigida a los ciudadanos.
- Mejorará el desempeño y transparencia en el Gobierno.
- Existirán acuerdos entre el CIO y el Director de la institución.
- Seguirá el ritmo de las innovaciones, sin descuidar la operación.
- Será un estratega e innovador.

En este mismo artículo, Sharon Dawes (investigadora Senior del Centro de Tecnología en el Gobierno, de la Universidad Estatal de Nueva York en Albany). (Año) plantea la pregunta “¿en qué radica el éxito del CIO?”, misma que está basada en su experiencia, desde la era en que aún no existía esta figura dentro de las instituciones gubernamentales. Una época en la que el papel del responsable técnico se basaba exclusivamente en mantener costos bajos y minimizar errores.

La autora enfatiza el papel fundamental de CIO en el Gobierno, que con el paso del tiempo se ha transformado; y no se limita a desempeñar un papel de liderazgo técnico, si no que se convierte en una combinación de papeles, mismos que requieren de mayores aptitudes, de las que se piden en otras posiciones.

Según Sharon, son cinco las competencias fundamentales que todo CIO debe saber y hacer, mismas que se mencionan a continuación:

#### 1.- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN:

La toma de decisiones en las tecnologías de la información y comunicaciones, deberá ser el resultado de un análisis transversal, acorde con las iniciativas estratégicas institucionales. Esto con el fin de dar un total cumplimiento a las prioridades de la organización.

#### 2.- ORIENTACIÓN A SISTEMAS:

El área de TI es transversal; es decir, da soporte a toda la organización, conoce las reglas del negocio, sus procesos y flujos de trabajo, cuya finalidad es la de reducir las brechas que existen dentro de las mismas áreas de la institución gubernamental.

#### 3.- NOCIÓN DE COMPLEJIDAD:

Esta es una particularidad especial, en el sentido de que el CIO debe tener la capacidad de comunicación y negociación; así como poder identificar, administrar y mitigar riesgos.

#### 4.- ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Debe enfocarse al uso y cuidado de la información, haciendo de la administración de la misma: confidencial, íntegra y disponible.

## 5.- LIDERAZGO TÉCNICO:

Este tipo de liderazgo requiere y conforma una arquitectura, una infraestructura y una serie de políticas. Por ello debe estar al tanto de los avances tecnológicos que surgen constantemente.

A continuación se mencionan algunos retos a los que todo CIO, tanto gubernamental como del sector privado, se enfrenta en el desempeño de sus actividades cotidianas:

- ❖ Algunas de las ideas o propuestas innovadoras, por lo general cuentan con aspectos básicos; pero carecen de una propuesta de evaluación y seguimiento para su implementación.
- ❖ Las *Estrategias de Alto Nivel* son ejecutadas desde distintas perspectivas, dependiendo de los intereses políticos de las personas encargadas de implementarlas.
- ❖ Las barreras políticas, presentes en los distintos niveles de gobierno, impactan los proyectos a desarrollar.
- ❖ Sin una buena gestión de la estrategia de implementación de proyectos, las actividades diarias (en la mayoría de las ocasiones), provoca una mala dirección en los proyectos, por la presión del día a día.

Por consiguiente, “menos del 10% de las estrategias bien formuladas son ejecutadas de manera efectiva”. “En la mayoría de los fracasos (estimados en un 70%), el problema real no es una mala estrategia, sino una mala ejecución de la misma”<sup>15</sup>. Finalmente, “la Implantación Estratégica es más importante que el contenido de la misma. Un 35% de mejora en la calidad de la Implantación Estratégica impacta en un 30% de mejora en el Valor para el Accionista”<sup>16</sup>.

Es por ello que la clave no sólo está en tener una estrategia correcta, sino fundamentalmente en ser capaz de ejecutarla de forma eficaz.

- Las mejores ideas sin una concreción y una ejecución integrada y ordenada, no sirven de mucho y pierden pronto su potencia:
  - Las apuestas estratégicas deben concretarse, estructurarse ordenadamente, y acercarse al entorno práctico y real en el que suceden las cosas (QUÉs y CÓMOs).

---

<sup>15</sup> Ram Charan & Geoffrey Colvin, Magazine Fortune, 1999, Why CEOs Fail, Fortune Magazine

<sup>16</sup> Ulrich Dave, 2006, Dave Ulrich como resultado de las investigaciones realizadas junto con Becker y Huselid.

- En una organización resulta clave conseguir un enfoque común basado en la potencia de los equipos:
  - Potenciando la integración y el alineamiento de las personas; así como de los recursos para conseguir que en la práctica la estrategia suceda.

La Planeación Estratégica, desde hace varios años, se ha convertido en una herramienta básica para el logro de los objetivos institucionales en los gobiernos. Por tal motivo, resulta de vital importancia considerar a este proceso como una forma para lograr los objetivos; y no como una consecuencia para ello. Desde hace tiempo, existen conceptos, y diversos modelos y metodologías que han madurando en su investigación y desarrollo, lo que ha permitido una mejor implementación de la misma.

Los primeros pasos sobre el concepto de planeación, se materializaron en los gobiernos, según la muestra del historial de los diferentes programas de acción dirigidos a la ciudadanía en general. Esto servía como base para la asignación de los recursos entre las diferentes instituciones que integraban toda la Administración Pública Federal.

Con el paso del tiempo, los cambios iniciales que se percibieron fueron generados por la dinámica que presentaban las necesidades de las sociedades. Es por ello que se recurrió al uso de los conceptos de sistemas en las instituciones Federales, logrando con esto, un análisis general de las diferentes instituciones y su relación con el exterior, en términos de los servicios que el entorno prestaba a dicha institución.

En la actualidad, estos cambios tan constantes derivaron en la necesidad de una serie de requerimientos de información para la elaboración de estudios que permitan hacer evaluaciones de comportamiento de la toma de decisiones. Consecuentemente, para tener una mayor certeza en estas acciones de dirección, se requiere de una estrategia basada tanto en la posición actual como en la visión de un futuro posible requerido, dejando de lado, las formas utilizadas en el pasado.

Una de las acciones con las que se comprueba el impacto que implica el uso de la Planeación Estratégica de las TICs, es la viabilidad para modernizar la gestión pública, a través de su aplicación para la prestación de servicios, la mejora a la operación interna, y la consolidación de las relaciones con los ciudadanos y otros grupos sociales. Todo ello se identifica como *gobierno electrónico*, cuya meta es el incrementar la eficacia, eficiencia, transparencia y accesibilidad que otorguen una respuesta inteligente a las necesidades de los ciudadanos y organizaciones. Además, permita un gobierno más competitivo capaz de alcanzar los objetivos



organizacionales y el desarrollo social. El uso de las TICs en el Gobierno también cuenta con el potencial de transformar sus relaciones con los ciudadanos y otras áreas dentro del mismo Gobierno.

Para lograr estos objetivos de transformación en el gobierno mediante el uso adecuado de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, se requieren grandes y significativos cambios institucionales y organizacionales; y no simplemente la actualización del hardware o el software. En la consolidación del e-gobierno se deben tomar en cuenta diversos niveles y elementos que permitan la integración de equipos interdisciplinarios que coadyuven a una mejor gestión de la planeación.

Al hablar de Dirección Estratégica en el Gobierno Federal, se toca un tema poco valorado dentro de los esfuerzos para el logro de los objetivos gubernamentales. Es por ello, que se plantea la siguiente problemática como un constante en el ir y venir de los partidos políticos que han estado al frente en el manejo de las políticas gubernamentales:

- Nula integración de equipos interdisciplinarios.
- Falta de una verdadera Planeación Estratégica en los proyectos de Gobierno.
- Falta de un plan de implementación en cada una de las iniciativas y propuestas de mejora identificadas.
- Falta de asignación de recursos para el sector de las TICs.
- Falta de una visión con respecto al uso de las TICs para el logro de los objetivos gubernamentales.
- Carencia de una adecuada integración en la dirección estratégica y la política gubernamentales.
- Falta de una adecuada estructura organizativa, cultura, liderazgo, etc.
- Falta de una adecuada integración de los factores internos y externos en el ámbito gubernamental; es decir una visión general.
- Falta en la definición de objetivos claros, decisivos, coordinados y comprometidos.
- Falta de un adecuado y eficiente análisis FODA.
- Falta de Integración de expertos en la materia.
- Escasa preparación de los funcionarios de alto nivel en la Administración Pública Federal.
- Definición defectuosa de las estructuras organizacionales en la Federación.
- Formulación imprecisa de los objetivos.
- Falta de elaboración detallada de los planes estratégicos.
- Seguimiento inadecuado de las líneas de acción autorizadas.

En el Gobierno Federal, es una constante el hecho de que tanto los planes, reformas como las políticas públicas que son presentadas como propuestas o iniciativas de ley, por lo general, no cuentan con el respaldo de todas las áreas o sectores en donde tendrán impacto. Si bien es difícil estar conforme al 100% con el planteamiento de las reformas, lo grave es que en la gran mayoría de los casos, los mismos integrantes del equipo de gobierno (propietario de las iniciativas de reforma), no están de acuerdo con las mismas. Este ejemplo sirve para materializar y hacer constar que en la planeación y desarrollo de éstas, no se involucra a los principales afectados. Por consiguiente se puede identificar los problemas o áreas de oportunidad; ya que no existen ni un modelo, proceso o metodología adecuados de desarrollo para la dirección estratégica.

En México, no existe como tal una buena coordinación gubernamental entre todos los sectores. Durante mucho tiempo ha sido una constante que los gobiernos hayan ideado una serie de políticas, reformas y cambios, sin una adecuada dirección estratégica.

El término estrategia tiene sus orígenes en la industria militar y existen muchas definiciones creadas por grandes estrategas en este campo (SUN TZU, ROMMEL, PATTON, CARL VON CLAUSEWITZ), Entre las citas relevantes en la materia se encuentra:

Si se traslada esta definición a la acción gubernamental se podría entender como:

“Es el arte de planear y emplear en coordinación todos los instrumentos de gestión (políticos, industriales, económico-sociales, financieros, científicos, tecnológicos, psicológicos) disponibles para el logro de objetivos gubernamentales.”

Existen otras definiciones de estrategia como “... la determinación de las metas y los objetivos en el largo plazo de una empresa, con la adopción de acciones y colocación de los recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos”. Alfred Chandler (1918-2007).

También cabe mencionar una reflexión de Michael Porter (1998) “la estrategia competitiva consiste en ser distinto. Significa escoger deliberadamente un conjunto de actividades para entregar una mezcla única de valor”.

Siguiendo con la definición que considera la estrategia como un “arte” que implica una serie de suministros para la integración y gestión adecuada en la cadena de valor, es importante tomar en cuenta las cuatro ramas fundamentales del conocimiento:

- Estrategia.

- Táctica.
- Orgánica.
- Logística.

Entendiendo que parte de la estrategia se refiere en general, al manejo de todas las actividades y acciones del Gobierno Federal; así como todos los recursos disponibles para el logro de los objetivos gubernamentales. Esta problemática es la más significativa en todo el proceso de generación de valor, puesto que conlleva la parte de gestión de todos los recursos para el diseño de los planes de acción.

La táctica, como el empleo de los medios de acción, para hacer llegar y sentir a la sociedad, los servicios que ofrece el Gobierno Federal.

En relación a la orgánica, se define como las actividades de orden administrativo, que se ocupan de la reunión del capital humano y material para la conformación de los equipos interdisciplinarios, para el logro de los objetivos.

Por último, la logística es la actividad administrativa que comprende la planeación y poner a disposición, todos los medios y herramientas necesarios con el fin de lograr los objetivos planteados.

Para la realización de un buen proceso de planeación en la dirección estratégica, se requiere y es de vital importancia, que se lleve a cabo un análisis actualizado de la organización o sector de Gobierno en el que se desean ejecutar las acciones de mejora.

Este tipo análisis se debe integrar como un tipo de auditoría en los procesos y ámbitos de acción. De manera que genere un tipo de “foto” (lo más real posible) de la situación presente; y así identificar las fortalezas, debilidades y los parámetros de desempeño.

Al realizar este tipo de análisis estratégico, surge la necesidad de usar herramientas clave como:

- Las cinco Fuerzas de Porter
- El análisis PEST.
- El análisis DAFO.
- El análisis cadena de valor.
- Los marcos de contingencia.

Hoy más que nunca, en lo relacionado a la estrategia militar, los términos y vocablos castrenses, deben ser parte en la planeación de la dirección estratégica de los Gobiernos Federales. Esto tiene su origen en la adaptación constante de sistemas

y técnicas de origen bélico que posteriormente fueron utilizados en los ámbitos organizacionales y gubernamentales.

Muchas personalidades y grandes pensadores en materias como administración o marketing utilizan términos como: guerra de precios, invasión de nuevos productos, invasión de la competencia, entre otros.

En esta línea, las diferentes analogías que se encuentran son:

Estrategia Militar	Estrategia gubernamental
Enemigo	Ámbito de competencia
Diversidad de armas	Diversidad de productos y servicios
Terreno de la lucha armada	Ámbito de mercado
Condiciones del terreno	Medio ambiente
Ganar posiciones	Lograr entrar al mercado
Ganar la batalla	Identificación y definición de los objetivos
Ganar la guerra	Éxito en la implementación de las iniciativas de los diferentes programas.

La dirección estratégica y la política gubernamental, van de la mano, aunque siempre la primera estará subordinada a la segunda. Por su parte, la fase de análisis podrá ser siempre tanto interna como externa (en el ámbito gubernamental).

Para contar con una visión general, es necesario el análisis de la cadena de valor para identificar las tareas más relevantes en todo el proceso de dirección estratégica.

Esta metodología de cadena de valor permite la identificación de las actividades estratégicas relevantes. La cadena de valor en el proceso de dirección estratégica, está compuesta por:

- Infraestructura
- Tecnología
- Recursos humanos
- Abastecimientos
- Análisis de necesidades
- Análisis interno y externo

En resumen, todas estas destrezas permitirán al CIO tener un mayor rango de acción para tener éxito.



de seguimiento que garantice el cumplimiento de una demanda convertida en política pública. Si las formas actuales de gobierno, se basaran en la participación ciudadana, favorecerían, en forma transparente, la cooperación y aceptación en ambas direcciones.

Es así, que la participación política<sup>17</sup>, entendida como "la relación entre los integrantes de una comunidad para encontrar la forma de decidir qué es lo mejor para todos los integrantes de la comunidad". En este sentido la participación ciudadana concebida como el proceso de generar acciones públicas de acuerdo al interés de la sociedad en todos los sectores. Por lo tanto una política pública se entenderá como un programa o acción gubernamental que dará solución a las necesidades de los ciudadanos.

Para permitir el fortalecimiento de la democracia, a través de la gobernanza, es fundamental entender la gobernabilidad como el desempeño y aceptación que tiene un gobierno a lo largo de su periodo de elección. Durante el cual ejecuta programas basadas en políticas públicas para satisfacer las necesidades y demandas de la ciudadanía. El término gobernanza se refiere a la acción de una sociedad de ser parte en la generación de políticas públicas para su correcta ejecución, de forma legítima.

Bajo este criterio, la gobernanza se vuelve crítica para todos y cada uno de los actores en la escena política; es decir, gracias a ésta se presenta un crecimiento exponencial en la gobernabilidad de los partidos políticos en los Gobiernos.

Por su parte, las políticas públicas atienden a diferentes cuestiones o en su caso necesidades que atañen a la sociedad civil, las cuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Políticas que responden a necesidades.
- Políticas que no responden a necesidades.

Si entendemos las políticas públicas<sup>18</sup>, como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un Gobierno para solucionar los problemas, que en un momento determinado, tanto los ciudadanos como el propio gobierno consideran prioritarios. Por lo tanto, una política pública es una acción que se genera en el momento en que un Gobierno realiza un análisis de las tareas que se pueden desarrollar, para la solución de un posible problema.

---

<sup>17</sup> Araceli Mateos, <http://campus.usal.es/~dpublico/areacp/materiales/ciudadanosyparticipacion.pdf>, 2010

<sup>18</sup> Tamayo Saez, [http://politicas.typepad.com/files/tamayo-saez\\_-el-analisis-de-las-politicas-publicas.pdf](http://politicas.typepad.com/files/tamayo-saez_-el-analisis-de-las-politicas-publicas.pdf)1997.



Imagen 8.- Toma de acuerdos

Como profesionales de las TICs, y de acuerdo a la experiencia adquirida, se pueden definir y dirigir estrategias de acción para proporcionar mejores resultados a través de prácticas que existen en el ámbito relacionados a la administración. Para ello, es posible hablar de PMI (Project Management Institute)<sup>19</sup>, un organismo oficial, sin fines de lucro, que asocia a profesionales en el área de “Gestión de Proyectos”, con más de 700 asociados y con presencia en más de 170 países. Uno de sus objetivos principales es: “Formular estándares profesionales en Gestión de Proyectos”.

Desde el punto de vista profesional, considero que esta metodología podría aplicarse de forma clara para el caso de la generación de políticas públicas en la Administración Pública Federal.

Ahora bien, es importante mencionar el papel de liderazgo, sin adentrarse mucho en el tema, por lo cual sólo se hará referencia a las definiciones de algunos autores:

■ Para un Político:

“Un líder es un hombre que puede persuadir a la gente para que haga lo que no desea o lo que es demasiado perezoso para hacer y le guste.”

**HARRY TRUMAN (1918).**

■ Para un Militar:

“Liderazgo es el arte de influenciar y dirigir a la gente de tal manera de ganar su obediencia, confianza, respeto y cooperación leal para el logro de un objetivo común”.

**FUERZA AÉREA DE LOS ESTADOS UNIDOS**

■ Para un Empresario:

---

<sup>19</sup> PMI ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)).



“Los gerentes tienen subordinados, los líderes tienen seguidores”.

**MURRAY JOHANNSEN (2008).**

■ Para un Estratega:

“El primer trabajo de un líder es definir la visión, el liderazgo es la capacidad de transformar esa visión en realidad”.

**WARREN BENNIS (1986).**

■ Para un Caudillo – Héroe:

“Un líder es un proveedor de esperanza”.

**NAPOLEÓN (1769 - 1821).**

En los últimos años las estadísticas lo demuestran en forma concreta: la mayoría de los fracasos empresariales pueden atribuirse a un liderazgo ineficaz.

No debemos dejar de mencionar a Peter Drucker<sup>20</sup>, al que se le considera el padre de la Administración Moderna por sus conocimientos acerca de la “Planificación Estratégica y Gobernanza”, la cual es importante y fundamental para los líderes políticos en la formación de sus programas de acción.

A continuación, se presentan los principios básicos que Michael Porter (¿año?), propone para obtener un adecuado nivel de posicionamiento estratégico en cualquier ámbito de desempeño, ya sea público o privado:

1. Empezar con una meta final correcta: la creación de valor económico a través de una rentabilidad sostenida, derivada de clientes que compran los productos o servicios, pagando una cantidad superior a su coste.
2. La Estrategia debe ofrecer una *Proposición de Valor Diferencial a los Clientes* (conjunto de beneficios distintos a los competidores). Lo que implica dirigirse a un determinado segmento de clientes.
3. La Estrategia debe estar reflejada en una *Cadena de Valor* distintiva y difícil de imitar. Los procesos deben ser diferenciales, superando un *benchmarking* imitativo que elimine la singularidad.
4. Estrategias robustas que implican elección y abandono de algunos productos, servicios y actividades, a favor de la elección estratégica.
5. La Estrategia define cómo todo encaja en el conjunto (pensamiento sistémico). Esto conlleva a importantes ventajas competitivas, difíciles de imitar.
6. La Estrategia implica continuidad en la dirección, lo que a veces supone olvidar algunas oportunidades. También incluye recurrentes reinversiones que a menudo

---

<sup>20</sup> www.druckerinstitute.com

esconden un pobre pensamiento estratégico. La mejora continua es necesaria, pero siempre guiada por una dirección estratégica.

El papel del líder en el diseño de políticas públicas es fundamental, el cual deberá tener un perfil muy bien desarrollado en el análisis, puesto que en este punto, se fundamenta todo el diseño y ejecución de la política pública. Misma que deberá estar bien fundamentada para la toma de decisiones acertadas, sin importar quién se encuentra al frente del partido político en turno.

Como tomadores de decisiones, es de suma importancia el conocer las necesidades reales de la ciudadanía. Además, el tener presente toda la información existente, proporcionará mayores posibilidades de lograr los objetivos y metas planteados, que se verán traducidos en términos de eficacia.

La “Planeación Estratégica” desde la perspectiva de un proceso<sup>21</sup>, se refiere a la definición de metas organizacionales que determinan estrategias y políticas para la consecución de objetivos. Estos a su vez definen y ejecutan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias. Así se pueden aumentar los márgenes de éxito en la consecución de los fines propuestos.

Es así que, extendiendo la metodología para la “Gestión de Proyectos” en la formulación de políticas públicas, el PMI, en su guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge)<sup>22</sup>, define a un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. Mientras que la “Dirección de Proyectos” es entendida como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo”.

Esta metodología consta de cinco etapas que se mencionan a continuación:

1. Inicio.
2. Planeación.
3. Ejecución.
4. Monitoreo y Control.
5. Cierre.

---

<sup>21</sup> George A. Steiner, Planeación Estratégica, Tercera Reimpresión, México 1998

<sup>22</sup> El PMBOK® GUIDE (Project Management Body of Knowledge) es un estándar en la Administración de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI).



Imagen 9.- Etapas de la Administración de Proyectos del PMI

Cada una de estas etapas está compuesta por un conjunto de procesos, los cuales son una herramienta clave en la aplicación de la misma que sirven para crear y definir las políticas públicas de la siguiente manera:

1. INICIO.- En esta fase, se realiza un análisis para identificar y definir el problema o necesidad, por subsanar.
2. PLANEACIÓN.- Corresponde a la identificación de los requerimientos y alcances correspondientes a la definición de las alternativas de solución.
3. EJECUCIÓN.- Esta etapa sirve para efectuar la mejor alternativa.
4. MONITOREO Y CONTROL.- En esta fase se puede verificar y controlar la implantación de la alternativa que se está en ejecución.
5. CIERRE.- Asegura que la política fue ejecutada de acuerdo a los objetivos definidos en la primer etapa, evaluando los resultados obtenidos.

Todo profesional en la Administración de Proyectos tiene siempre en cuenta esta metodología del PMI, bajo tres parámetros básicos: alcance, tiempo y costo. Durante todo el proceso de planeación de proyectos, estos tres conceptos son primordiales para el logro del éxito programado.

Es importante realzar que cuando ante un nulo interés de participación ciudadana en la agenda política de los gobiernos, existe una mayor limitación en el desarrollo de políticas públicas. Por ende, son pocas las probabilidades de solucionar las necesidades de la sociedad.

En primera instancia, corresponde analizar el problema o necesidad que se requiere cubrir (éste puede ser de cualquier índole). Ahora bien, no existe una regla en la que tras reconocer un problema, éste deba ser resuelto mediante la aplicación de una política pública. Es en este punto, donde la política en ocasiones hace caso omiso de algunos problemas, que de solucionarse, tendrían un impacto negativo en la agenda política del partido en el poder.

De ahí la importancia de que la participación ciudadana sea constante y apartidista (no interesa el partido político que se encuentre en funciones), lo primordial es la solución a la demanda social.

En este proceso de identificación, la participación ciudadana es muy relevante y crítica para, reconocer algunas alternativas de solución, que sean generalizadas, más no respondan a intereses o presiones de algunos grupos políticos.

Todos y cada uno de los participantes (ciudadanos, partidos políticos, sectores productivos, etc), del bien común, son responsables de la buena ejecución de las políticas públicas; y deben ceder a alguna de sus aspiraciones, puesto que es difícil cumplir los objetivos al 100 por ciento. Lo primordial es buscar acuerdos para el bien común y hacer de lado las diferencias entre las propuestas individuales y las aprobadas. Para la implementación de dichas políticas, se pueden formar equipos de trabajo (públicos o privados) para asegurar la correcta ejecución de las mismas.

Un aspecto fundamental en la gestión de las políticas públicas, es la evaluación de los resultados planteados frente a los resultados obtenidos, tras su puesta en marcha. Es decir, tanto el seguimiento en su aplicación y su sistematización son clave para mejorar su manejo en otros ámbitos en los que se pretenda utilizar.

La sociedad en su conjunto debe ser un protagonista fundamental en el ejercicio del poder político; y así otorgar una mayor viabilidad a las propuestas planteadas por los partidos políticos. Todo ello con el propósito de incrementar la aceptación entre la ciudadanía, que se ve traducido en un buen nivel de gobernabilidad.

Los partidos políticos y sus futuros gobernantes, deben tener claro que la participación ciudadana va más allá de gozar de información o servicios *en línea*. Si bien la ciudadanía es más participativa gracias al uso de herramientas y tecnologías de la información y comunicación, también se genera una interactividad mediante acciones que resultarán en la conformación de políticas públicas por desarrollar y ejecutar, según las necesidades previamente identificadas.

En muchos países se presenta dicha situación, en la que las relaciones Gobierno-sociedad han registrado grandes transformaciones. Este tipo de interacción se ha logrado mediante la adopción y puesta en marcha de portales en la red con contenidos que permiten la interacción; y presentan propuestas y acciones a desarrollar, que contribuyen al mejoramiento de la sociedad y al interés general.

A continuación se presentan algunas iniciativas creadas en Europa, mismas que pueden servir como una base de estudio y para evaluar su aportación para su implementación en México.

Participación ciudadana.

### **Proyecto HUWY (Europa).**

El proyecto HUWY fue patrocinado por la Comisión Europea y tuvo una duración de dos años (de enero del 2009 hasta enero del 2011). Consistió en una herramienta y un método de discusión, en el que grupos de jóvenes debatieron sobre ciertos temas, en sus propios espacios *online* (fóruns orientados a gente joven, espacios de redes sociales, blogs, etc).

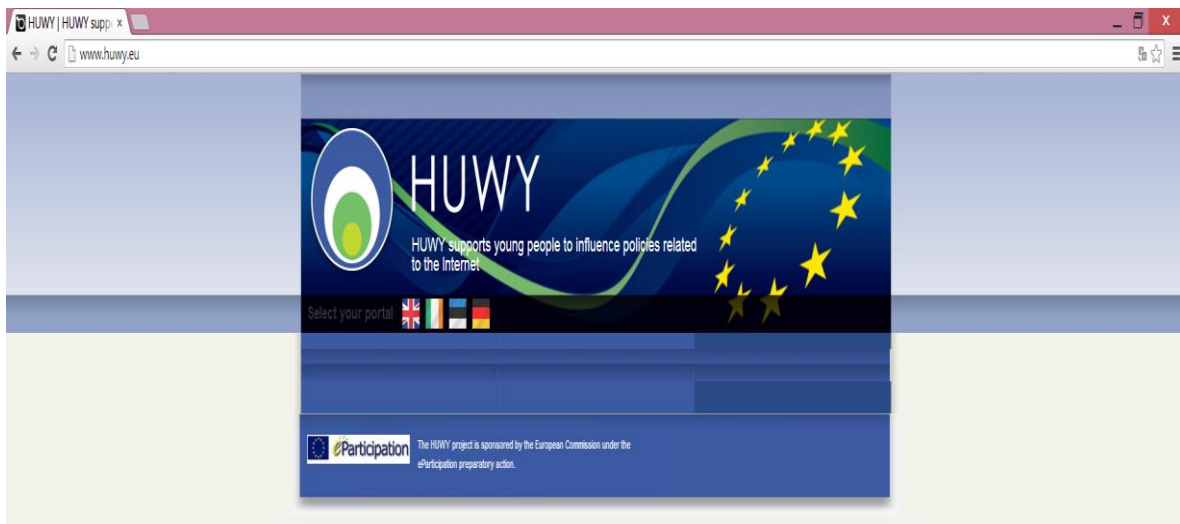


Imagen 10.- Portal HUWY

Los principales objetivos del proyecto son los siguientes:

Lograr una participación activa entre los jóvenes, mediante herramientas de discusión, con respecto a leyes y políticas que afectan a Internet:

- Tomando en cuenta cierto nivel de conocimiento de los jóvenes en los temas a tratar.
- Disponibilidad de acceder a información relacionada a las leyes y reglamentos según sea requerido.

Fomentar la participación del gobierno con nuevas ideas:

- Permitir el desarrollo de mejores leyes y cultura de acceso a Internet.
- Incrementa la involucramiento de los ciudadanos en la democracia.

Lograr una participación y un mejor acceso a Internet por parte de la ciudadanía en general:

- Conectando discusiones de páginas web de grupos de jóvenes, con personas que desarrollan las leyes.
- Actuando como una herramienta atractiva, cuyo uso sea divertido.

Las funcionalidades del portal son las siguientes:

- Los grupos de jóvenes exploran cada tema en sus propios espacios *online*: fórums, redes sociales, blogs, etc. Los socios de HUWY ayudan a los grupos jóvenes a través de Workshops (offline).
- Los miembros del Parlamento y Gobiernos leen las ideas que publican los jóvenes en los hubs. Pueden utilizar estas ideas para definir políticas y leyes, proporcionando un *feedback* en los *hubs* acerca de cómo las sugerencias de los jóvenes influyen en la definición de las políticas.
- Los grupos de jóvenes pueden también responder a los comentarios de quienes crean las políticas.

## Empower (Europa).

Empower es un proyecto piloto cofundado por la Comisión Europea, cuyos objetivos son motivar y fortalecer el involucramiento de las ONGs y los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones en temas medioambientales a nivel nacional y europeo. Esto mediante una metodología y herramientas que proporcionan soporte a la participación ciudadana; y procesos de recolección de firmas para promover iniciativas públicas relevantes y demandas de la sociedad civil.

El proyecto utiliza aplicaciones sobre Web 2.0 que permiten unos procesos de comunicación transparentes, interactivos y democráticos. Como resultado del proyecto, se han obtenido propuestas conjuntas, iniciativas y puntos de vista de ONGs y ciudadanos respecto a temas sobre el medio ambiente, tales como: el cambio climático global, la biodiversidad, la gestión del agua o los desperdicios (basura).



Imagen 11.- Portal Mpower

Las principales metas del proyecto Empower son las siguientes:

- Establecer una red Empower que facilite la comunicación transfronteriza.
- Incrementar el conocimiento y concienciación ciudadana referente a asuntos medioambientales, y establecer un marco para la involucración en temas políticos.
- Fortalecer y mejorar la transparencia y accesibilidad a la petición ciudadana.

## WeGov (Europa).

WeGov<sup>23</sup> es un proyecto que presenta un conjunto de herramientas que permiten utilizar las ventajas de las redes sociales actuales (Facebook, Twitter, Bebo, WordPress, etc.) para atraer a la participación de los ciudadanos en diálogos relativos a procesos de desarrollo de políticas gubernamentales.



Imagen 12.- Portal WeGov

Durante el transcurso del proyecto se tiene previsto crear tres pilotos a cargo de: la Sociedad Hansard del Reino Unido, el Instituto de Ciencias Sociales de Leibnitz (Alemania) y Gov2u (Grecia).

El público objetivo del proyecto incluye a ciudadanos y desarrolladores de políticas. Es así que WeGov surgió entre febrero del 2010 y febrero del 2012, como una herramienta que permitiría aprovechar los beneficios de las redes sociales; y fomentar así la participación en diálogos (en dos direcciones) como parte de los procesos de gobierno y de desarrollo de políticas.

Las herramientas que presenta el proyecto permiten:

- Posibilitar la detección y seguimiento de opiniones y discusiones en temas orientados a la política.
- Estimular discusiones sobre temas políticos, en determinadas comunidades relevantes de forma segura y gestionada.
- Realizar el seguimiento del origen y evolución de las opiniones.

Además este medio estimula la discusión de diferentes temas relevantes sobre política en comunidades apropiadas, de forma segura y estructurada. A su vez, permite, “trazar” el origen y la evolución de las opiniones, asegurando su privacidad y fiabilidad de todas las partes involucradas.

<sup>23</sup> Project WebGov: <http://www.wegov-project.eu/>



## Reutilización de información en el Sector Público.

### **Office of Public Sector Information (Reino Unido).**

Actualmente, la OPSI forma parte de los Archivos Nacionales, cuyo objetivo principal es establecer estándares, gestionar el acceso y fomentar la reutilización de la información en el sector público (PSI).

La OPSI tiene la responsabilidad de gestionar la mayor parte de la propiedad intelectual del Gobierno británico. Además de ser el regulador de los poseedores de la información del sector público relacionados con las actividades de explotación comercial de dicha información.

### **PSI Portal (APIE) (Francia).**

Para promover la implementación de la directiva del PSI en Francia, el Gobierno constituyó, en abril del 2007, una agencia (APIE, Agency for Public Intangibles of France) cuyas metas principales fueron la coordinación del trabajo entre los diferentes Ministerios. Además dio soporte en la gestión de los activos intangibles de la Administración Pública francesa.

Uno de sus grandes proyectos ha sido la coordinación del “PSI Portal”, una plataforma de información del Gobierno francés, cuyo lanzamiento se llevó a cabo a finales del año 2010.

La estrategia de dicho portal fue potenciar la reutilización de la información, mejorando su transparencia e incrementando el conocimiento de las empresas privadas, sobre los datos existentes; y las condiciones para su reutilización, enriqueciendo dicha información y vinculándola con otras diversas fuentes. El resultado fue el surgimiento de nuevos productos y servicios que contribuyeran al crecimiento económico y la creación de empleo.

### **Portal Web IU (Alemania).**

El Portal Web IU de Alemania es un ejemplo de la aplicación de la iniciativa de la Comisión Europea SEIS (Shared Environmental Information System). El objetivo de SEIS es potenciar una mayor interoperabilidad de la información medioambiental.

De forma similar a Inspire, SEIS ha definido un plan basado en la interoperabilidad entre fuentes de información y aplicaciones, para asegurar que la información esté disponible en tiempo real; y que sea relevante y fiable en cuanto a temas relacionados al medio ambiente, necesarios para la toma de decisiones. Dicho plan incluye: un proceso de recogida de información, análisis y comunicación.

En respuesta a la iniciativa SEIS, el Portal Web IU, ofrece acceso centralizado a información pública medioambiental en todos los niveles administrativos. Actualmente, es posible acceder desde el portal a más de 2 millones de páginas Web y a 500.000 bases de datos de hasta 240 instituciones públicas. En total, 28 bases de datos son de administraciones públicas, de las cuales 17 están conformadas por catálogos de datos medioambientales.

A través del Portal Web IU es posible acceder de forma simple a búsquedas avanzadas sobre información medioambiental, páginas web, bases de datos o catálogos, en función de los requisitos del usuario.

La estructura organizativa de este proyecto se ha basado en una cooperación entre organismos Federales, y los 16 Estados (Bundesländer) de este país. Actualmente el Gobierno alemán analiza los nuevos retos relacionados con las Directivas Inspire y SEIS.

Mejora de la transparencia.

### **MyPage (Dinamarca).**

Desde octubre del 2008, todos los ciudadanos daneses cuentan con su propia página personal llamada “MyPage”, parte del portal **borger.dk** (*citizen.dk*). Un punto de entrada *one-stop* al sector público de Dinamarca. Mediante el acceso seguro, por medio de una firma electrónica digital, los ciudadanos pueden ver información generada por las Administraciones Públicas relacionada con: impuestos, vivienda o datos del registro civil.

El proyecto fue patrocinado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno de Dinamarca.

Uno de los requisitos del proyecto fue asegurar que toda la información del portal **borger.dk** fuese fácil de comprender para todos los ciudadanos que tuvieran interés en algún tema en particular. Para ayudar a obtener este resultado, se definieron diferentes tipologías de ciudadanos, tomando en cuenta las conclusiones de una encuesta realizada. Con base en estas tipologías y otros parámetros (antecedentes, trabajo, situación doméstica, vida privada y necesidades), los editores del portal y otras autoridades públicas, pueden añadir al portal la información más relevante que cumpla las necesidades / expectativas de estos segmentos específicos.

### **My File (Bélgica).**

My File / Mon Dossier ofrece a los ciudadanos belgas un instrumento para comprobar y rectificar su información personal online en el Registro Nacional de su país. También permite a los usuarios conocer quién ha accedido a su información personal.

A través de la página, los ciudadanos pueden descargar información oficial como: certificados de nacimiento, libros de familia, documentos relativos al estado civil, etc. Todos estos documentos tienen la firma oficial del Registro Nacional, y pueden ser utilizados para asuntos oficiales.

Por su parte, existe una tarjeta de identificación electrónica, un certificado de autenticación y un código PIN que permiten el acceso a ficheros personales.

Según el propio Gobierno belga, este caso ejemplifica un proyecto transparente, orientado al usuario, innovador, *low-cost*, y potenciador de la privacidad en el contexto de eGovernment.

Las principales lecciones aprendidas de este proyecto son las siguientes:

- My File se considera una aplicación web sencilla, transparente, y que permite la privacidad de la información, que es la base del desarrollo futuro del

gobierno electrónico y puede constituirse como un ejemplo a seguir por otras administraciones y empresas.

- Es una aplicación de bajo coste con la posibilidad de un elevado impacto, puesto que su público objetivo es extenso.
- Se considera como una muestra de que la Administración Pública puede ser eficiente y eficaz.

## Participación ciudadana en Políticas Públicas.

### **Proyecto Legese (Europa).**

Legese ([www.legese.org](http://www.legese.org)) fue un proyecto de e-Participación de 18 meses de duración (de enero del 2007 a junio del 2008), cuyo objetivo fue potenciar la comunicación sencilla, y el intercambio de información para la implementación de la legislación a nivel regional y local.

Otra meta de Legese fue promover el desarrollo y uso de las TICs en el proceso de toma de decisiones, en un entorno regional, para promover la participación de los ciudadanos, y contribuir a definir una legislación apta a sus necesidades.

Legese se desarrolla en la plataforma Public-i útil para procesos de e-Participación centrada en Webcasting multimedia. El sistema se ha probado en tres regiones con diferentes contextos locales en materia legal, y se ha implementado en los siguientes países: la República Checa, Francia y el Reino Unido.

### **Proyecto HUWY (Europa).**

El proyecto HUWY, antes mencionado en el apartado sobre relacionados con la participación ciudadana, fue auspiciado por la Comisión Europea durante un periodo de dos años (entre enero del 2009 a enero del 2011). Éste consistió en una herramienta y un método de discusión para que grupos de jóvenes debatieran sobre ciertos temas en sus propios espacios online (forums orientados a gente joven, espacios de redes sociales, blogs, etc).

HUWY proporcionó un espacio de información y estructura para recoger los resultados e ideas en las páginas web de cada hub, mientras que los socios del proyecto proporcionaban soporte a los grupos a través de workshops (offline).

Ventanillas únicas.

### **German Business Portal (Alemania).**

El soporte para la operación de la *ventanilla única* alemana se encuentra en dos idiomas, inglés y alemán, existiendo para cada idioma un portal diferente. Las direcciones de los dos portales son las siguientes:

- <http://www.dienstleiten-leicht-gemacht.de/>
- <http://www.german-business-portal.info/GBP/Navigation/en/EU-Service-Market/points-of-single-contact.html>

Adicionalmente se muestra la página principal del portal en inglés y se comentan los aspectos más destacables en comparación con la ventanilla alemana:

- La ventanilla está integrada en el portal de negocios de Alemania.
- El portal en inglés ofrece más información que el alemán en temas referentes al país, como por ejemplo “Germany Today”, “Alemania en Europa” y otros temas como: cultura, sociedad, economía y política. Además el portal introduce el sector de la industria en Alemania, uno de los pilares de la economía de este país.
- La ventanilla única alemana redirige a las ventanillas únicas de los Estados Federales (Länder). El enfoque para la implementación y el modelo de ventanilla única dependerá del Estado Federal, pudiéndose encontrar la información según el caso en inglés y alemán, o únicamente en alemán.

### **EESTI.ee (Estonia).**

La ventanilla única de Estonia utiliza la plataforma EESTI.ee como base para su operación. El portal EESTI.ee coordina la información y los servicios ofrecidos por las instituciones del Estado. Dispone de un entorno seguro en Internet para la comunicación con el Estado y ofrece e-soluciones para ciudadanos, empresarios y funcionarios. Sus principales características son:

- La página está disponible en tres idiomas: estonio, inglés y ruso.
- La plataforma EESTI.ee integra el portal del ciudadano, el de la empresa y el del personal de la Administración Pública.
- Los servicios ofrecidos, a través del portal, están integrados con la infraestructura de intercambio de datos X-Road.
- *Establishing a Company*: es una ventanilla única con toda la información, procedimientos e impresos necesarios para el establecimiento de una empresa en Estonia.
- Información y asesoramiento para empresas.

## Servicios fronterizos.

### **SWEB - Mobile services contributing towards trustful European cooperation (Europa).**

SWEB (Secure, interoperable cross border m-services contributing towards a trustful European cooperation with the non-EU member Western Balkan countries), es un proyecto europeo de cooperación internacional que tiene como objetivo desarrollar una plataforma de acceso a la Administración Pública de diferentes países. Esto de forma segura, interoperable, abierta y asequible sobre la que se puedan construir servicios transfronterizos de *gobierno electrónico* a través de dispositivos móviles.

Para garantizar la interoperabilidad, la plataforma SWEB está diseñada de acuerdo a los conceptos SOA (Service-Oriented Architecture) e implementada a través de servicios web. Estos se dirigen a organizaciones gubernamentales, empresas y ciudadanos, para facilitar la creación de un Gobierno más centrado en los ciudadanos. En la actualidad, los usuarios son los Municipios de países cercanos a los Balcanes (Grecia, Italia), y los países no miembros de la Unión Europea (ARYM, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Albania, Serbia).

Su tarea principal en el proyecto es la ejecución de los ensayos piloto SWEB. Las tasas de penetración de dispositivos móviles en los países de los Balcanes occidentales son elevadas, y ofrecen una oportunidad única para los países en la región, para utilizar los servicios móviles y acelerar su entrada en la sociedad digital.

### **EULIS - European Land Information Service (Europa).**

EULIS (European Land Information Service) proporciona acceso directo a registros de la propiedad oficial en Europa. Ofrece un servicio *en línea* para los clientes profesionales registrados, permitiendo acceder a los registros de la propiedad. Además, facilita los datos sobre las distintas condiciones de registro en cada país, y dispone de un glosario e información de referencia para ayudar a una mejor comprensión del entorno local.

Los países participantes son los siguientes:

- Países conectados: Austria, Irlanda, Lituania, Países Bajos y Suecia.
- Próximas incorporaciones: Bélgica, República Checa, Estonia, Finlandia, Inglaterra y Gales, Italia, Islandia, Letonia, Norte de Irlanda, Noruega, Escocia, Serbia y Eslovenia.

## Reducción de Cargas Administrativas.

### **Standard Business Reporting (Europa: Holanda, Reino Unido).**

El Gobierno solicita a las empresas la misma información en diferentes ocasiones y en distintos formatos, lo cual repercute en elevadas cargas administrativas y limita el uso efectivo de la información.

El crecimiento del online filling y el desarrollo de XBRL (eXtensible Business Reporting Language, lenguaje extensible de informes de negocios), permiten reducir significativamente las cargas administrativas en las empresas y mejorar el uso de la información dentro del Gobierno.

El SBR varía en cada país, aunque existen funcionalidades comunes:

- Creación de una taxonomía financiera nacional que puede ser utilizada por las empresas para reportar la información financiera al Gobierno.
- Utilización de dicha taxonomía para eliminar descripciones de datos innecesarios o duplicados.
- Creación de mecanismos de soporte para el proceso de reporting al Gobierno.
- Consolidación de diferentes requisitos de reporting.

Los países a nivel mundial que han presentado mayores avances en temas de SBR son: Holanda, Australia, Nueva Zelanda, Gran Bretaña y Singapur.

### **Medidas para reducir las cargas administrativas en la gestión de impuestos (Suiza, Holanda).**

En determinados países de Europa, se han puesto en marcha medidas para reducir las cargas administrativas del proceso de impuestos, como los siguientes:

- Mejor gestión regulatoria que contribuye de forma positiva al marco administrativo.
- Reingeniería organizativa (incluyendo redefinición de procesos).
- Utilización de las TICs.
- Mejor información de entrega de servicios y requisitos administrativos.
- Coordinación de requisitos múltiples de la Administración Pública.

En lo que respecta al tercer punto, el uso de las TICs, destaca el incremento del uso de la oferta electrónica para mejorar los servicios de pago de impuestos.

Varios órganos gubernamentales europeos están realizando amplios programas para transformar el modo en que intercambian información mediante la tecnología. Muchos de estos programas han mostrado resultados significativos tanto para reducir las cargas administrativas, como para mejorar la conformidad de la información presentada.



## **Gobierno Verde**

### **Greening the Public Sector (Reino Unido)**

El sector del transporte es el responsable de alrededor del 25% de las emisiones de CO<sub>2</sub>, y uno de los mayores contribuyentes al cambio climático en el Reino Unido. A largo plazo, el objetivo es evolucionar hacia bajas emisiones de carbono y a vehículos de carbono cero; pero mientras se hace esta transición, el foco debe estar en la reducción de las emisiones de la flota automovilística existente.

En esta línea, las TICs proporcionan una serie de soluciones que se dividen en dos grupos: la sustitución del viaje (eliminado la necesidad de viajar) y la utilización de medios de transporte más inteligentes. Así, las TICs ayudan a reducir la necesidad de viajar por completo, a través de tecnologías seguras de Internet y de banda ancha que permiten a los ciudadanos acceder a toda la información que necesitan para trabajar de manera eficaz desde cualquier lugar.

La banda ancha permite también la realización de conferencias electrónicas. Es particularmente eficaz en las grandes organizaciones con operaciones repartidas entre oficinas con diferentes localizaciones geográficas. Muchas organizaciones del sector privado han generado ahorros financieros significativos, mediante la aplicación de teletrabajo, a través de sus operaciones y el uso de las tecnologías.

## Firma Electrónica Avanzada

### **Digidoc (Estonia).**

Estonia comenzó a emitir tarjetas de identidad nacionales desde enero del 2002. La tarjeta, que cumple los requisitos de la Ley de Firmas Digitales de Estonia, es obligatoria para todos los ciudadanos estonios y los extranjeros residentes, mayores de 15 años. Es el documento principal de identificación utilizado para cualquier tipo de negocio o para comunicarse con la administración; además de servir como documento de viaje. Esta tarjeta tiene una validez de cinco años. Siendo un documento de identificación física, esta tarjeta dispone de funciones electrónicas avanzadas que facilitan una autenticación segura; y proporciona una firma digital legalmente vinculante para los servicios públicos online y par servicios privados.

El chip de procesamiento electrónico contiene: un archivo de datos personales, un certificado para la autenticación (junto con una dirección de correo electrónico nombre.apellido@eesti.ee para las comunicaciones electrónicas con el sector público), un certificado de firma digital, y sus claves privadas asociadas, protegido con códigos PIN. Los certificados sólo contienen el nombre del titular y el código personal (código de identificación nacional). El archivo de datos es válido durante el mismo tiempo que la tarjeta de identidad, y también los certificados, que por lo tanto son renovados cada cinco años.

La policía y la guarda transfronteriza son responsables de las tarjetas de identidad electrónicas.

### **SterialID (Suecia).**

Por último, cabe mencionar este proyecto creado el 1 de octubre de 2005 por el Gobierno sueco, quien presentó la tarjeta "oficial" de identificación electrónica con datos biométricos. Esta "tarjeta de identidad nacional" (identitetskort nationellt) no es obligatoria, y no sustituye a los documentos de identidad de papel. Puede ser utilizada como documento de identidad y como un documento de viaje válido en la zona Schengen. Además, cumple con las normas de la ICAO (International Civil Aviation Organization) para documentos de viaje biométricos. La tarjeta cuenta con un "contact less chip" que contiene una fotografía digital del titular, y un chip tradicional que se puede utilizar para acceder, de forma segura, a los servicios de administración electrónica.

Entre los ciudadanos suecos es común el uso de tarjetas electrónicas de identificación no oficiales emitidas por el correo (Post) de Suecia. También es popular el empleo de identificadores electrónicos basados en software como el BankID (desarrollado por los bancos más grandes de Suecia) y SteriaelD para acceder a determinados servicios de administración electrónica.

En particular, la gran mayoría de los países de la Unión Europea, han adaptado la Firma Electrónica Avanzada, con la implementación de grandes avances.

Según expertos en el desarrollo humano, actualmente se está gestando una nueva revolución, que está provocando cambios en las relaciones y los roles de los gobiernos con la sociedad. Todo ello debido al papel que está desempeñando la información en los gobiernos electrónicos.

La sociedad de la información, materializada en la generación del conocimiento a través de la interacción con medios y plataformas de tecnologías de la información. Todo dependerá de la capacidad de sus integrantes para el correcto uso y adecuada transformación de la información en la formulación de propuestas para su correspondiente valoración. De esta forma, los gobiernos electrónicos se convierten en una extensión de los gobiernos en el poder.

En algunos países desarrollados, los resultados han sido de gran impacto y enorme valor en la conformación de sus gobiernos al implementar este tipo de sistemas que interactúan con la sociedad; y sirven de gran aportación para la generación de información y reducir así la brecha digital. En este sentido, las TICs actualmente juegan un rol crítico en los gobiernos y las sociedades.

La concientización tanto de los Gobiernos Federales como de las sociedades debe de ir en ambos sentidos y estar en la misma línea de acción. De esta forma, se tendrán mayores probabilidades de crecimiento, y se evitará la marginación que se deriva con la no utilización de las herramientas de tecnologías de la información.

Existen varias formas de colaboración entre Gobierno y sociedad, una de ellas, es cuando la participación del Gobierno es básica e interactúa con el fin de proporcionar orden y seguimiento a todas y cada una de las iniciativas que se materializan en instrumentos útiles para la Administración Pública. (OCDE: 2001)<sup>24</sup>

Los Gobiernos, como parte de sus visiones y misiones, tendrán que ofrecer servicios que tomen en cuenta a todos sus proveedores. Esto en beneficio de la sociedad, para tener un mayor acceso a la información pública.

En este sentido, los Gobiernos funcionan como gestores, y coadyuvan a una mejor integridad entre todas las partes involucradas en el proceso de oferta de servicios y la apertura de la información gubernamental a la sociedad.

De esta forma, el papel del gobierno va más allá de la acción política, transformándose en un ente proactivo y gestor de la administración de los servicios ofrecidos. La finalidad en esta nueva forma de gobierno, es la ejecución de políticas públicas integradoras de las necesidades reales de la sociedad, algo que la globalización demanda en la actualidad.

---

<sup>24</sup> Marc Gramberger, Citizen as Partners. OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy Making (Colección "Governance") 2001.

La integración de este tipo de servicios, se verán reflejados en la satisfacción de las necesidades de la sociedad; un mayor acercamiento de las partes que se involucran; una reducción de costos; y la mejora en la calidad de servicios digitales ofrecidos. Esto va vinculado con la creciente demanda hacia el gobierno de ejercer la transparencia en sus tareas gubernamentales.

Los beneficios a la sociedad que implica la implementación de servicios digitales, se ven traducidos en: un ahorro en tiempo, la minimización de los gastos de transporte (por los traslados); y la disponibilidad de los servicios, en cualquier momento y lugar al estar *en línea*. Sin mencionar, un aumento en el grado de participación ciudadana, al poder éste emitir su opinión e interactuar con el Gobierno.

Existe una amplia gama de posibilidades que potencian el uso de servicios digitales, entre ellos: trámites en línea, la vinculación con empresas o sectores productivos, relaciones con universidades y centros de investigación para el intercambio de información. Todo ello permite anular la burocratización (un mal presente hasta ahora).

Cada uno de estos procesos, desde sus inicios, debe contar con la intervención de todas las instancias involucradas; ya que la participación de la sociedad es crucial para el diseño, planeación y puesta en marcha de las políticas públicas. Es por ello importante que estos equipos de trabajo tengan un sentido de pertenencia y afinidad con cada una de las iniciativas a implementar.

Existen varias formas de colaboración para cada una de las iniciativas que van desde páginas web hasta portales de participación de los *gobiernos electrónicos*; así como el uso de otros medios como: foros de discusión o correo electrónico.

Los canales de comunicación e interacción que señala Miquel Salvador Serna (2002) son:

- Sitios web<sup>25</sup>.
- Portales de colaboración (asociados a la idea de ventanilla única), donde los servicios se desarrollan acorde a las necesidades de los ciudadanos y no a los intereses políticos gubernamentales de cada partido político<sup>26</sup>.
- Correo Electrónico como una forma de permitir la conexión entre autoridades gubernamentales y la sociedad.

---

<sup>25</sup> Su existencia está extendida a la mayoría de los gobiernos nacionales. Existe una gran diversidad de sitios e y constituyen un estadio inferior a los portales.

<sup>26</sup> Ejemplos señalados por el autor son: e-Citizen Gateway (Singapur: <http://www.ecitizen.gov.sg/>), FirstGov (EEUU: <http://www.firstgov.gov/>), Citizen's Guide (Finlandia: <http://www.suomi.fi/>), Public Counter 2000 (Holanda: <http://www.ol2000.nl/>), UKOnline (Reino Unido: <http://www.ukonline.gov.uk/>), Service Public (Francia: <http://www.service-public.fr/>), o Administracion.es (España: <http://www.administracion.es/>)

- Listas de distribución, con la finalidad de compartir información y documentación a los interesados<sup>27</sup>.
- Foros web y de noticias. En ambas herramientas se requiere de la participación de la sociedad; y gracias a ellas se pueden ver las opiniones de los participantes en el debate, interactuar y compartir comentarios en cada uno de ellos.
- Chats en línea. Mediante esta opción, se da la oportunidad a los participantes de intercambiar opiniones en tiempo real.
- Encuestas. Como parte de los procesos de madurez, algunos gobiernos realizan encuestas en los sitios web, sobre el tipo y la calidad de los servicios que se brindan, como parte de la oferta digital que tiene que ver con las distintas políticas públicas.

Con el paso del tiempo, el concepto inicial de desarrollo de páginas web tenía un carácter pasivo, en donde los gobiernos sólo ofrecían información en términos de anuncios sobre las actividades propias de sus programas de gobierno. Posteriormente, se contó con motores de búsqueda de información. Hasta que finalmente surgió una etapa en la que se incluyó algún tipo de transacción, o se solicitó algún tipo de servicio del gobierno (por ejemplo la generación de citas médicas).

Existen muchos casos prácticos que se pueden mencionar como ejemplo, la gran mayoría de éxito dentro de la Unión Europea. En esta línea se encuentra un libro llamado “Libro Verde sobre la Información del Sector Público y la Sociedad de la Información” (Brusela, 1998), el cual es una base clasificatoria de los servicios ofrecidos por el *gobierno electrónico*.

Para poder avanzar en el desarrollo de este tipo de gobierno, es necesario reconocer las grandes barreras a las que se ha enfrentado para poder ser una base de desarrollo. En este sentido se requieren de cambios culturales, tanto al interior de los partidos políticos, como de la sociedad misma. Además, se requiere de una participación comprometida que convierta el trabajo en políticas públicas. Otro obstáculo al que se han enfrentado los gobiernos, tiene que ver con su equipo de servidores públicos, quienes carecen de experiencia técnica. Sin mencionar las, barreras tecnológicas y los problemas de interoperabilidad entre sistemas que conforman la arquitectura Federal, que en muchos casos son un legado del pasado, y no fueron construidos para la intercomunicación y carecen de una base para trabajar de forma integral.

El término “buenas prácticas” se basa en experiencias pasadas, para estos casos de gobiernos electrónicos y otros ámbitos; y se convierten en referentes. Por lo tanto, los equipos de TICs tienen la importante labor de generar *gobiernos electrónicos* eficientes.

---

<sup>27</sup> El referido autor trae como ejemplo a Minnesota (<http://www.e-democracy.org/>) donde, a través de una lista de distribución, los ciudadanos que se registran pueden dar su opinión y debatir con otros

El ideal en este tema sería que toda la población fuera partícipe en la conformación de las políticas públicas. Es por ello que los gobiernos en turno, deben tomar todas las medidas necesarias para lograr una mayor cobertura de la infraestructura tecnológica para que los sistemas de información, le den atención a la ciudadanía y a las instituciones privadas. Así habrá un incremento en los sistemas de consulta, que por ende aporten información a los gobiernos correspondientes. Después de un análisis preliminar, los datos se convertirán en información relevante para los líderes en la toma de decisiones sobre las prioridades por las que están trabajando y organizándose los ciudadanos.

Ahora bien, existen algunos sectores de la sociedad que están aislados, y por lo tanto no tienen un acceso mínimo a las tecnologías de la información ante la falta de infraestructura, educación tecnológica o por su edad, etc. Para este sector, el Gobierno debe trabajar en otro tipo de acciones para poder llegar a ellos. Éstas podrían ser a través de *Call Center* para poder ejecutar las campañas, con el objetivo de elaborar las encuestas necesarias.

Para el logro efectivo de los esfuerzos generalizados para una mayor participación de la sociedad, es necesaria la formación de equipos interdisciplinarios (gobiernos, iniciativa privada, académicos, sociedad) que contribuyan a los programas de acciones. De esta forma alcanzar una sistematización adecuada en el monitoreo de los procesos y resultados para generar información. Esta recolección y análisis de los datos correspondientes, tendrá la firme tarea de conseguir las mejores políticas públicas, por implementar para la sociedad.

## VI. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA A INTERVENIR

Después de un año en el poder, la presente Administración Federal presentó la Estrategia Digital Nacional, cuyo principal curso de acción para sus políticas públicas, es el potenciar al máximo el desarrollo tecnológico. Esto conlleva al país a hacer un uso eficientemente de las TICs para el desarrollo humano, en lo que se denomina como la sociedad del conocimiento.

Con esta estrategia, se pretende que al término de un lustro, México ocupe una de las primeras posiciones en Latinoamérica en cuanto al grado de digitalización de servicios, que vayan de la mano con la innovación y la participación ciudadana.

Sin lugar a dudas, la conceptualización de esta EDN se puede concebir como demasiado ambiciosa; y por consiguiente, compleja para su materialización. Sin embargo, habría que ver a otros países, que desde hace muchos años han hecho enormes esfuerzos en este sector, para acortar la “brecha digital”. Esta labor ha sido tanto implementada como concluida, en periodos de trabajo muy largos, en países como Chile, Colombia y Uruguay<sup>28</sup>.

El aporte de estos países, con cierta experiencia en el ámbito digital social, ha sido ofrecer capacitación para que la ciudadanía tenga una mayor participación en las actividades y políticas públicas del Gobierno Federal.

En México, existe una enorme laguna en el sector de las TICs. Los avances en la estructura digital tienen un rezago significativo, derivado de administraciones pasadas que no se dieron a la tarea de plantear metas en e-gobierno; y los pocos que han intentado trabajar en ello, sólo han alcanzado a plantear los objetivos. Sin embargo, esto no se trata exclusivamente de planteamientos, sino de mostrar e implementar iniciativas que coadyuven a la formalización de procesos digitales gubernamentales.

Es por este motivo, que el pronunciamiento de la actual administración en términos de las TICs, había sido tan esperado, con especial atención en sus alcances.

Dentro del programa de desarrollo de la EDN, se plasman cinco temas principales. El primero se puede considerar el más criticable por el impacto que tendría de materializarse en su momento; ya que sería el motor detonador de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la política gubernamental. Esto se resume en la llamada política de datos abiertos.

Sin embargo, este esfuerzo para concretar la iniciativa no es aislado; pero antes hay que empeñarse en implementar la sistematización e interoperabilidad de los datos. De acuerdo a lo que se ha planteado en párrafos anteriores, esto no implica una

---

<sup>28</sup> Cony Sturm, <https://www.fayerwayer.com/2012/03/chile-encabeza-lista-de-gobierno-electronico-en-america-latina/#/>, 2012

tarea fácil; ya que como mínimo, requiere de tiempo (un lustro) para ir sentando las bases para su futuro desarrollo, y posterior implementación. Esto no es una negativa al desarrollo, simplemente es el resultado de analizar la experiencia de otras naciones y el tiempo que en promedio necesitaron para las metas que se propusieron en el mismo sector de las TICs, que actualmente México está proponiendo.

Derivado de los avances que se han mostrado en otras regiones del mundo, el uso de las TICs por parte de la Administración Federal, se vuelve un tema importante para la actual administración, puesto que de no concretarse ni mostrar un mínimo avance, sería visto como un fracaso para el Gobierno mexicano.

La presente administración debe enfocar sus esfuerzos, en primera instancia, a buscar el talento profesional mínimo requerido por este proyecto tan ambicioso, puesto que esta es una carencia recurrente en la estructura gubernamental.

Como siguiente tarea, es la revalorización de la educación en términos de calidad. Esto es, la consecuencia de no contar con el capital intelectual adecuado para enfrentar este tipo de desafíos tecnológicos; y que debería formar parte de la agenda gubernamental.

Es importante hacer una referencia a las acciones gubernamentales, ya que parte de éstas se ejecutan de manera aislada, cuando lo que se requiere es que sean manejadas de manera integral. Un ejemplo está la tarea de la Secretaría de Educación Pública, de proveer equipos de cómputo a algunas escuelas públicas, sin contar con una base previa en los programas a nivel preescolar. Por consiguiente es necesario que el personal docente cuente con los conocimientos mínimos requeridos para poder ofrecer este tipo de enseñanza.

De igual forma, la EDN tiene otros componentes no menos importantes como: la seguridad y e-Salud (servicios de salud). Ambos de suma importancia para la sociedad en general.

Una de las problemáticas que hace falta valorar para definir las reglas de acción, es la relacionada con la educación sobre el uso de la ética en la Sociedad del Conocimiento. El sistema educativo no cuenta con la temática necesaria para evitar el uso de las TICs en tareas y formas de delinquir. Es decir, hace falta tener una labor en la programática educativa que coadyuve al uso adecuado de las TICs en beneficio y desarrollo de la Sociedad del Conocimiento.

El hecho de que algunos sectores vean con cierta incredulidad esta EDN, no implica que todo sea un trabajo mal orientado. Esto podría convertirse en una iniciativa que cimiente las bases para el futuro desarrollo del país, de tal manera que se pueda maximizar todo el potencial tecnológico y capital intelectual con que se cuenta.

Con la reciente aprobación de las leyes secundarias de la actual reforma en materia de telecomunicaciones, se estaría definiendo por ley el acceso a los servicios de



telecomunicaciones. Esta acción se convierte entonces en el punto de partida de la EDN.

Como ciudadanos siempre hemos tenido la necesidad de llevar a cabo diversos trámites de carácter administrativo con diferentes organismos y entidades Federativas e incluso con organismos privados, Mismos que nos han llevado siempre a declarar y/o entregar documentación como: comprobantes de domicilio, acta de nacimiento, Clave Única de Registro de Población (CURP), Registro Federal de Contribuyentes (RFC), etc., Lo que lleva a la pregunta ¿por qué siempre tenemos que hacer esto?

La razón es simple, tanto los organismos en los diferentes niveles de gobierno como las empresas privadas, ejecutan sus funciones de acuerdo a sus necesidades y alcances propios, generando estructuras muy particulares y aisladas por las diferentes índoles de negocio y funciones correspondientes.

Para llevar a cabo sus funciones, las entidades y organismos implementan discrecionalmente sus propios mecanismos de gestión de información. Este tipo de hechos, no sólo se presentan en el país, también es un común denominador en otros lugares. De ahí que esto es percibido, por la ciudadanía, como que la Administración Pública Federal proporciona servicios deficientes a nivel general.

Para estos casos, se puede hablar del término de gobernanza<sup>29</sup> como la acción para tomar acuerdos integrales encaminados a definir cómo se dictaminan las decisiones públicas, y cómo se ejecutan las políticas públicas desde la óptica del respeto a los valores constitucionales de un país. La Administración Pública es uno de los pilares centrales de la gobernanza en todos los Gobiernos Federales.

Los ejes en los que se basa son:

- Estado de Derecho como la acción de ejercer, de forma transparente e igualitaria, las leyes y regulaciones del Gobierno Federal.
- Capacidad de respuesta que toma en cuenta las expectativas de la ciudadanía para responder en forma rápida a los cambios en la sociedad.
- Prospectiva como la capacidad de adelantarse a los temas futuros, analizando las estadísticas para identificar las tendencias y por tanto, diseñar políticas públicas adecuadas.
- Calidad en la generación de servicios públicos, que implica la entrega de los mismos con eficiencia y eficacia, y por ende cumpla con la idea original del servicio.
- Cuentas Claras que muestren en general que las acciones y decisiones que toma el Gobierno son congruentes conforme a lo acordado en las políticas públicas.

---

<sup>29</sup> OCDE, Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México, OECD Publishing, 2011

Aunado a esto, la gobernanza requiere de una capacidad de respuesta para la toma de decisiones gubernamentales, que permita adaptarse a la dinámica con la que se desarrolla la sociedad en general. Esto significa, que a pesar de los cambios constantes, mantenga la misma calidad, y una adecuada implementación de las nuevas políticas públicas.

Desde hace varios años, el Gobierno Federal ha enunciado una serie de esfuerzos para cambiar la percepción de la ciudadanía sobre la Administración Pública Federal a través de compromisos que beneficien a la sociedad. Para tal efecto, se determinó que las TICs (en particular Internet), sean la herramienta principal de crecimiento para el logro de este objetivo.

La modernización de la gestión pública, a través del uso de las TICs, permite la transformación de gobiernos deficientes en unos con mayor competitividad. Con ello se logra poner a disposición de la población servicios públicos; y se le otorga el acceso a la información de manera sencilla, oportuna, transparente, de bajo costo y en un ambiente seguro y privado.

Estas iniciativas, transformadas en compromisos por algunos gobiernos, apoyados por las TICs se conceptualizan, a partir de finales de los años 90, como gobierno digital o gobierno electrónico. En el caso de México, las primeras iniciativas en la materia fueron plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2000 – 2006. En él viene contemplada otra de las grandes aspiraciones para la transformación tecnológica del Gobierno Federal, el “Esquema de Interoperabilidad”.

Este esquema es un esfuerzo enfocado en los ciudadanos, cuyas tareas principales son fomentar e impulsar los procesos digitales. Por su parte, sus objetivos específicos son los siguientes: definir la referencia y la base para el establecimiento del marco estratégico; diseñar los instrumentos normativos necesarios para apoyar su implementación; y garantizar la difusión y promoción adecuadas. De aquí que el propósito del Esquema de Interoperabilidad consista en garantizar que se alcance el nivel deseado de interoperabilidad técnica, semántica y organizacional; así como la gobernabilidad de los sistemas, y su aplicación a la Administración Pública Federal.

El Gobierno Federal espera que con estas medidas se mantenga la cooperación y el intercambio de información entre las diferentes dependencias públicas, con la finalidad de lograr mejores resultados en la prestación de servicios y el acceso a la información.

El esquema entonces facilitará la definición de una plataforma de interoperabilidad para el desarrollo de sistemas, aplicaciones y servicios en varios ámbitos, entre ellos: la salud, los servicios sociales, la educación y la seguridad.

La Presidencia de la República, mediante la Secretaría de la Función Pública, es responsable de gestionar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de su Administración. Es así que entre el 2008- 2012 dio a conocer el

Programa Especial para la Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal (PMG). En este Programa se definieron los siguientes objetivos:

- a) Maximizar la eficiencia y eficacia, es decir la calidad de los bienes y servicios que brinda la Administración Pública Federal. Además, propone que la globalización ha incidido en el creciente grado de exigencia de la sociedad, en relación con la calidad de los bienes y servicios, resultado de la gestión gubernamental. Por lo tanto, la mejora de la gestión de las instituciones de la Administración Pública Federal tiene como propósito satisfacer las necesidades de la población.
- b) Incrementar la efectividad de las instituciones. Plantea que es vital definir mecanismos para lograr mayor eficiencia y rendimiento, mediante la reducción y simplificación de la regulación existente; la mejora de procesos administrativos; y la eliminación de duplicidad de funciones, procesos y programas del Gobierno. Asimismo, establece que la evaluación y medición permanente deben ser elementos críticos y centrales para mejorar el proceso de toma de decisiones, de manera tal que éste se concentre en aquellas actividades de verdadero valor agregado y produzca los resultados e impactos que la sociedad espera.
- c) Minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y entidades. Propone identificar las necesidades de mejores prácticas administrativas que permitan una destacada gestión de los recursos públicos. Como objetivo, dicho Programa establece la necesidad de que las instituciones públicas cuenten con instrumentos, estándares y prácticas superiores que permitan trasladar recursos de actividades de soporte administrativo hacia programas de impacto general. De esta forma gastar menos en la administración del Gobierno e invertir más en programas y proyectos que apoyen el desarrollo económico y social.

El Gobierno Federal plantea instrumentarlo con indicadores y herramientas para medir el desempeño y la calidad de los servicios y programas de gobierno, buscando mejorar progresivamente la eficacia gubernamental; así como reducir la complejidad de los trámites burocráticos.

Este Programa tiene también contemplado medir y evaluar los avances en el desarrollo interno de las instituciones de la Administración Pública Federal, así como la efectividad de sus programas y servicios. Para ello, la Secretaría de la Función Pública ha desarrollado, haciendo uso de las herramientas que ofrecen las TICs, el Sistema de Administración del PMG (SAPMG). Este ofrece una administración, seguimiento y control de los Programas Integrales de la Mejora de la Gestión que cada una de las unidades administrativas de las dependencias de la Administración Pública Federal lleva a cabo.

Los “Programas Integrales para la Mejora de la Gestión” son el instrumento base para que las distintas unidades administrativas establezcan sus propias metas y

puedan cumplir con los objetivos de mejora de gestión; así como las medidas para su implementación. Dichas unidades están obligadas a inscribir sus Programas en el SAPMG, para lo cual deberán de identificar los datos generales de sus proyectos: objetivos del PMG, las medidas de implementación, sus metas e indicadores por cumplir; así como alimentar en el sistema los avances reales de los proyectos con respecto a lo planeado.

Un tema, no menos importante del crucigrama institucional que da soporte en la mejora de la gestión, es la existencia de los órganos internos de control. Estos contribuyen a la vigilancia y el cumplimiento de los objetivos de los Programas Integrales de la Mejora de la Gestión. Dichos organismos están adscritos a la SFP, pero están ubicados físicamente en las diferentes unidades administrativas de la Administración Pública Federal. Entre sus atribuciones, tienen la capacidad legal de sancionar económicamente, o suspender temporal o definitivamente de sus labores a funcionarios responsables de los programas integrales, que hayan incumplido las metas.

Las principales estrategias y líneas de acción para la mejora de la gestión son:

- Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal. Que incluyen a su vez:
  - Mejorar la realización de trámites y la prestación de servicios en la APF, facilitando a la ciudadanía el acceso a éstos en cualquier lugar y modalidad en que los soliciten, de manera oportuna y con calidad.
    - Simplificar o eliminar trámites que no generen valor para los ciudadanos ni para la Administración Pública.
    - Establecer espacios funcionales, cómodos y accesibles a toda la población, para la atención de trámites; y la prestación de servicios integrales que proporcionen una o más instituciones o que involucren a otros órdenes de gobierno.
  - Mejorar la entrega de servicios públicos mediante el uso y aprovechamiento de las TICs.
    - Incrementar la interoperabilidad y el intercambio de información de las instituciones de la APF, mediante la sistematización y la automatización de sus procesos.
    - Impulsar el desarrollo del Gobierno Digital con los gobiernos Estatales, Municipales, la industria, la academia y la sociedad en general, para optimizar la entrega de servicios públicos.
- Incrementar la efectividad de las instituciones.
  - Mejorar y simplificar los procesos administrativos y sustantivos de la institución para incrementar su eficiencia, y orientar la operación al logro de la misión y los objetivos estratégicos.
    - Incrementar la efectividad de las instituciones clave para el logro de los objetivos del PND, por medio de la automatización y definición de estándares en sus procesos, la racionalización de estructuras, el aumento de la eficiencia y la simplificación y mejora de sus trámites y servicios.

- Aprovechar y optimizar el uso de los recursos de TIC para elevar la eficiencia del Gobierno.
- Establecer políticas para la administración y operación de tecnologías de información y comunicación en la APF.

La Administración Pública Federal, a través de estos puntos, quiere dar muestra del grado de madurez de sus procesos gubernamentales. Mismos que han sido el resultado del trabajo del PND, sin perder su enfoque y el compromiso en el uso y optimización de las TICs en la Administración Pública para mejorar su funcionamiento operativo, y su interacción con empresas y ciudadanos.

Este esfuerzo se ve plasmado en la definición de:

- Objetivos del Gobierno Digital.
  - Desarrollo estratégico de la agenda digital.
  - Planes estratégicos de tecnologías de la información y comunicaciones.
- Definiciones de marcos regulatorios.
- Reducción de regulaciones administrativas.
- Modelo de Interoperabilidad.
- Medición de la madurez de los procesos gubernamentales.
- Proyectos de infoestructuras – bases de datos y registros públicos.
- Mejoras en el portal ciudadano – [www.gob.mx](http://www.gob.mx)
- Firma Electrónica Avanzada – FIEL.
- Inventario Federal de Sistemas.
- Mejoras en el Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales – CompraNet.
- Registro Único de Contratistas de la Administración Pública Federal.
- El Registro Único de Personas Acreditadas (RUPA).
- Registro de Servidores Públicos Sancionados.
- Registro Único de Vivienda (RUV).
- Declaranet.
- Ventanilla única de comercio internacional.

Existen algunas iniciativas que se están tomando en cuenta como nuevas oportunidades para implementar como estratégicas en un futuro, tales como:

- Desarrollo de servicios e infraestructura en la NUBE.
- Utilización de las redes sociales.
- Desarrollo de aplicaciones para equipos móviles.

No obstante, a pesar de todos los programas, estrategias definidas y algunas implementadas, existen muchas acciones que se deberían estar ejecutando, en beneficio de la ciudadanía, entre ellas:

- Un marco regulatorio, cuyo fin sea la inclusión digital de toda la población. Actualmente existe el Manual Administrativo de Aplicación General de TIC,

que está enfocado a la estandarización de procesos dentro de la Administración Pública Federal.

- El desarrollo del sector TIC, encaminado a apoyar a empresas que estén creando nuevos productos, procesos, aplicaciones, contenidos y servicios TIC. De esta forma promover como prioridades temáticas básicas, la participación industrial mexicana en Internet de la siguiente generación; así como la investigación y desarrollo de contenidos digitales.
- Un gobierno que actúe como agente de cambio en las tecnologías de la información, de tal manera que la APF aproveche las nuevas y mejores prácticas que existan en el mercado.

Es importante reconocer los esfuerzos que ha implicado esta serie de medidas, estrategias y programas del Gobierno Federal. Aún así se considera que es posible tener mejoras sustanciales que se vean reflejadas en los servicios proporcionados a la sociedad como:

- Mejores prácticas en el Gobierno Federal.
- Estandarización de procesos.
- Modelo de evaluación (indicadores).
- Homologación de portales.
- Mayor uso de FEA.
- Consolidación del PMG.
- Reevaluación de las relaciones entre los diferentes niveles de Gobierno, y de ser posible, entre otros organismos nacionales para el intercambio de mejores prácticas.
- Falta adecuar la ley de adquisiciones.
- Creación de una figura de CIO Gubernamental, al cual se alinearían a los CIOs de las instituciones de la Administración Pública.
- Empoderar la figura de los CIOs.
- Identificación e implementación de mejores mecanismos de interoperabilidad
- Desarrollo de planes estratégicos que traspasen sexenios.
- Homologación de la arquitectura e infraestructura del Gobierno Federal.
- Creación de entornos de interoperabilidad, basados en retornos de inversión.

Algo significativo que debería hacer el Gobierno Federal, es considerar que se ha hecho o se está haciendo en otros países en relación al tema de gobierno electrónico. De esta forma, analizar y tomar en cuenta los desarrollos, procesos e iniciativas e implementarlos en México.

## VII. METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En general la dinámica de tecnologías de información, en particular Internet, propone cambios en las reglas del juego. Los tiempos en que las empresas sobrevivían sólo por ser grandes, ya es cosa del pasado. Hoy en día, sólo perduran las empresas que constantemente actualizan sus reglas de operación de acuerdo a lo que dictan las novedades tecnológicas; y las que son ágiles en adoptar estas necesidades y se adaptan al cambio.

Con el aumento de la mercadotecnia, a través de Internet, los consumidores esperan ser servidos en cualquier día y a cualquier. Las sociedades actuales son altamente consumistas, y por ende muy exigentes. En esta nueva era de avances electrónicos, el tiempo (como recurso) se ha vuelto muy valioso. De ahí el afán por querer todo al instante y de forma rápida.

En publicidad y mercadotecnia, dónde el medio empujaba el mensaje a los usuarios o a la sociedad, ha quedado atrás. Este modelo convencional ha sido rebasado por las nuevas formas de generar un impacto en el consumidor. Ahora, con las nuevas tecnologías de interacción, el mandato es que los usuarios sean los que definen el contenido según sus necesidades o preferencias. Ahora son ellos quienes deciden qué quieren ver o no, dejando atrás el modelo convencional

Las grandes marcas enfocan su publicidad en la relación de confianza con sus consumidores, para que mediante ellos, se efectúe el proceso natural de mercadotecnia. Algo aún más valioso, que el uso mismo de los medios. Lo que augura una buena estrategia en lo referente a la publicidad y mercadotecnia es su capacidad para innovar.

Por su parte, uno de los problemas más frecuentes en los procesos de innovación en las instituciones gubernamentales o empresas privadas, es la resistencia al cambio que ofrecen los empleados y los colaboradores involucrados. Es así que la clave para combatir la resistencia al cambio es la participación. Y es que nadie se resiste a un cambio en el que haya tomado parte de su proceso de planificación. Al final, como en casi todo, es una cuestión de forma, no de fondo.

Para seguir siendo competitivo en este nuevo mercado hay que sobresalir en algo que los demás no hacen tan bien. También es crucial mantener un estándar de calidad muy alto, proponerse mejorar año tras año en el valor principal, y garantizar que el servicio funcione de forma precisa.

La nula efectividad de la publicidad es un hecho que afecta tanto a los consumidores, la industria como a las instituciones Federales. Es por ello que se considera necesario un replanteamiento de la forma en que se pretende generar demanda de nuestros productos y servicios; y por ende llegar a la ciudadanía.

Las nuevas tecnologías, como herramientas de colaboración, y las redes sociales crean un entorno por afianzar, (a menos que ya se conozca el andar y los peligros por afrontar).

Hoy en día, un ciudadano con la idea y capacidad de innovar, puede alcanzar a una gran audiencia mediante un video. El cual, puede ser difundido en plataformas como YouTube, lo cual representa un potencial incalculable.

El gran reto es que las organizaciones y los Gobiernos a cualquier nivel, logren la atención de los ciudadanos; y que exista una buena conexión entre la sociedad y estos. Esta prioridad debería estar respaldada por los altos funcionarios de gobierno para ejecutar las estrategias adecuadas, por lo tanto se llegue a una buena acción de mejora.

“Una persona inteligente se adapta a cualquier situación”, es una frase que deben tomar en cuenta las organizaciones ya sea públicas o privadas. Lo que significa que la capacidad de innovar, debería de ser parte del día a día de las organizaciones. Es así, que las empresas con una alta capacidad de innovación y adaptación a los cambios, son las fuertes y no las más grandes.

Las áreas de tecnologías de la información dan atención y soportan las reglas de operación de otros sectores sustantivos de las instituciones y de la institución misma. Esta a su vez, debe estar el servicio de las necesidades de la sociedad.

Si no existe un buen liderazgo en las organizaciones para la innovación, esta carencia pronto se ve reflejada en la falta de posicionamiento en su relación con la ciudadana

Por naturaleza es fácil resistirse al cambio, y más cuando es a lo desconocido. La gente prefiere estar en una zona de confort y no salir de ella, sea ésta buena o mala. Esto es perjudicial para los equipos de trabajo que enfocan sus esfuerzos hacia la innovación.

La incertidumbre es un problema común para las personas: no saber qué va a pasar y no poder predecir el futuro, siempre será una barrera por afrontar. El miedo a trabajar más, es un obstáculo que impide enfocar la atención a la innovación.

En paralelo, las redes sociales, cuyos inicios se remontan a varias décadas, son estructuras de relaciones entre personas. Ahora bien, una red, no necesariamente es una comunidad, aunque toda comunidad si es una red social, no todas las redes sociales son una comunidad. Para que esto se cumpla, siempre deberá de existir un sentido de pertenencia entre sus miembros, esa sensación de pertenencia con respecto a algo.

Algunos de los beneficios de las redes sociales, en el ámbito gubernamental, podrían ser: conocer mejor a la sociedad, al tener un contacto permanente y en todo momento; el no tener intermediarios aumenta la capacidad de convocatoria y de



transmitir el mensaje; permite ahorros en las formas y medios de comunicación; así como la capacidad de interactuar de manera rápida y directa.

Estos ahorros están directamente relacionados con: la plataforma tecnológica y los equipos de colaboración; es decir, los recursos humanos y las campañas para formalizar el contacto con la ciudadanía.

Hay tres factores muy importantes a considerar en las estrategias digitales para afianzar la relación con la ciudadanía, mismas que influyen directamente en el comportamiento de la sociedad:

- **Identidad.** Hace que las personas se identifiquen con el objeto social de la comunidad y con sus miembros.
- **Pertenencia.** Hace que las personas se sientan como partes integrantes y copropietarios del grupo.
- **Lealtad.** Es la fidelidad al comportamiento de defender lo que creemos y en quienes creemos, tanto en los buenos como en los malos momentos.

Una regla a la que los Gobiernos deben poner especial atención es que, guste o no, las redes sociales están para quedarse y tienen mucha influencia en la sociedad, por lo tanto, deben tomar partido sobre ellas.

No existen ni gobiernos ni empresas perfectas, se tienen virtudes como defectos, Aceptarse como organización, sea una institución gubernamental o privada, significa que se debe reconocer los alcances y límites de manera objetiva, para que con responsabilidad, estar en condiciones de capitalizar los errores.

Con fundamento en esta acción se pueden definir objetivos más alcanzables según las propias capacidades, y tomar decisiones en función a estos análisis.

Lo que todo Gobierno debería tener como línea base, es preguntarse si sus propios sitios gubernamentales responden a lo siguiente: ¿cuántas oportunidades damos a nuestros ciudadanos para que nos demuestren si están o no interesados en las políticas públicas que se desarrollan?

Los equipos de TIC gubernamentales deben dedicar un mayor tiempo y esfuerzo, para entonces basar sus decisiones en los resultados de la capacidad de interacción que se tiene con la ciudadanía.

Uno de los aspectos más sensibles, en una iniciativa de innovación digital es no darle el crédito necesario a cosas que para nosotros parecen menos visibles. Ante la innovación es costumbre observar lo más evidente: las ventajas. Más no se fija la atención en los riesgos.

Los objetivos institucionales deben ser alcanzables, y si bien es positivo plantearse metas grandes y ambiciosas, ya que proveen una motivación especial a los

objetivos, éstas deben ser trazadas de manera realista como resultado del análisis de nuestras capacidades.

Los equipos de TIC gubernamentales deben definir objetivos en función del tiempo. De hecho, se dice que un objetivo es un deseo con fecha de cumplimiento, por ello los objetivos deben poder medirse.

Podremos concluir que una estrategia digital exitosa debe contemplar, como mínimo, los siguientes factores clave:

- Centrarse en el ciudadano o consumidor. Se debe proponer información interesante para el ciudadano de manera clara, interesante y atractiva.
- Ser aplicada dentro de la organización. El equipo de TIC gubernamental de igual manera debe ser partícipes de la estrategia por implementar.
- Fundamentar vínculos emocionales con la ciudadanía. Las TICs y las redes sociales han venido para ser parte de la vida cotidiana, por tanto seguirán afianzándose cada vez más en ella.
- Los sitios gubernamentales deben estar enfocados en el punto de vista del ciudadano y proyectar su contenido en la participación ciudadana. Se debe considerar la interacción y por ende desarrollar un sitio atractivo, que invite a la participación, que permanezca largo tiempo y, sobre todo, que despierte el interés por volver a ser visitado.
- Identificar, definir y controlar los indicadores clave de medición. No se debe ejecutar ninguna acción, sin saber antes medirla.
- Las TICs como parte de la estrategia digital. Desarrollar un buen equipo de TICs para que no sea un *cuello de botella* en la organización, cuya labor deber fungir como un facilitador de la tecnología.
- Atraer ciudadanos y lograr su fidelidad. La Estrategia digital deberá fomentar la interacción y la interrelación con la ciudadanía; y mejorar su percepción. Todo ello con la finalidad de lograr que forme parte activa de las políticas públicas gubernamentales.
- Manejo adecuado de la reputación institucional online. Esta estrategia deberá seguir dos acciones de gran valor: 1) saber escuchar, es decir lograr una interacción con la ciudadanía a fin de que exponga una amplia información, misma que deberá ser procesada; 2) actuar en consecuencia.

- Innovar con la ciudadanía. Es decir, desarrollar acciones de interacción para que ésta proponga líneas a seguir por parte del Gobierno. Con ello, la definición de políticas públicas pasará a ser parte del Programa Nacional de Desarrollo.

## VIII. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

Este es un tema que la mayoría de los Gobiernos, al subestimar el valor que aporta el conocimiento de la sociedad, evitan y hacen el mayor de sus esfuerzos para también limitarlo.

El objetivo es estimar una perspectiva colectiva en la que los ciudadanos tengan la oportunidad de proponer políticas públicas, y no sólo aceptarlas. El otorgarle al ciudadano mexicano, parte del poder para presentar sus iniciativas; y hacerlo partícipe del proyecto de Nación del cual carece el país (en comparación con países principalmente en Europa que sí trabajan para su consecución), debería ser clave en la Estrategia Digital Nacional del Gobierno Federal.

Las iniciativas para una futura prestación de servicios de administración electrónica, debe estar conformada por las necesidades y las expectativas de los usuarios mexicanos, garantizando que los servicios estén diseñados alrededor de sus propias exigencias y, preferentemente, desarrollados en colaboración con éstos:

1. Facilitar un mejor acceso a la información pública,
2. Procurar mejores gobiernos y administraciones más transparentes.
3. Entregar mejores formas y medios eficaces para fomentar la participación general de los ciudadanos y las empresas en el proceso de formulación de políticas, mediante la aplicación de las nuevas tecnologías.

En este foro, el ciudadano y las empresas tendrían los siguientes alcances:

- Los ciudadanos serían capaces de seleccionar cualquier tema de discusión, derivados de los ámbitos de trabajo de cada una de las Secretarías de Estado en que se tengan que generar las políticas públicas.
- El ciudadano sea capaz de navegar fácilmente y solicitar cualquier documento. Los usuarios también son capaces de encontrar y marcar debates previos y documentos que consideren relevantes.
- Los ciudadanos puedan unirse a cadenas de discusiones, realizar preguntas, proporcionar su punto de vista y unirse a los debates.
- Los usuarios/ciudadanos se les permita la visualización de argumentos, antecedentes e impactos potenciales de nuevas políticas públicas; y la posibilidad de proponer correcciones a la existente para su valoración correspondiente en grupos definidos para ello.
- Realizar un seguimiento del origen y evolución de las opiniones.

Las métricas<sup>30</sup> a utilizar están representados por los siguientes aspectos:

DIMENSIÓN	INDICADOR
Centrado en el ciudadano-empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Satisfacción</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Credibilidad</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Conveniencia</li> <li>• Campañas de sensibilización</li> </ul>
Efectividad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Satisfacción</li> <li>• Transformación</li> <li>• Concurrencia</li> <li>• Niveles de uso</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Número de elementos tecnológicos</li> <li>• Contenido de los portales</li> <li>• Navegabilidad</li> <li>• Nivel de penetración en todo el país</li> </ul>
Disponibilidad de Servicios <i>en línea</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Satisfacción</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Innovación</li> <li>• Privacidad</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Número de servicios</li> </ul>

<sup>30</sup> Maestría en Dirección Estratégica de las Tecnologías de la Información y Comunicación, Resultado de un análisis grupal durante la materia "Sociedad del Conocimiento", 2014

## IX. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

Esta iniciativa inicia con que el Gobierno Federal deberá reconocer que la gestión del conocimiento que aporta la sociedad, requiere un cambio de actitud. Además es él quien debe proporcionar todos los medios y formas de acción para llegar a la implementación de la misma.

De igual manera, es crucial su papel en el desarrollo de iniciativas que permitan la participación de los ciudadanos, grupos, estudiantes, organizaciones y empresas, en los debates públicos y en los procesos de toma de decisiones para la conformación del Plan de Proyecto de Nación.

Un alto porcentaje de los ciudadanos a nivel mundial tiene la percepción de que su opinión no es suficientemente valorada por el Gobierno en la generación de las políticas públicas nacionales.

Hoy en día, las herramientas online pueden ser consideradas como un medio eficaz para dar respuesta a esta situación. Las nuevas tecnologías Web 2.0<sup>31</sup> (de participación) pueden ofrecer a los ciudadanos los medios necesarios para comprender los procesos de cualquier índole y expresar sus opiniones y puntos de vista sobre cuestiones de política o privadas. Esto aumentará la legitimidad de las políticas y decisiones administrativas potenciando un acercamiento entre el Gobierno y los ciudadanos.

Con el fin de fortalecer la participación y la toma democrática de decisiones, es necesario un conocimiento más amplio de cómo las consultas online (blogs y otras formas de participación electrónica) pueden influir en el discurso político y en el establecimiento de la agenda política.

Para el involucramiento de los ciudadanos en la creación de una democracia activa, será necesario aprovechar las TICs; ya que mediante el uso de las aplicaciones digitales se lograría la participación masiva de la sociedad en la formulación de políticas; se lograría la transparencia en la toma de decisiones; se crearían procesos de legislación accesibles; y surgiría una relación digital e interactiva entre políticos y ciudadanos.

“El capital intelectual o conocimiento a través del paso del tiempo, se ha venido convirtiendo en el recurso más valioso que puede poseer el ser humano en lo individual y en lo colectivo”<sup>32</sup>. El conocimiento es parte de un elemento mínimo denominado dato, considerado como un conjunto discreto de hechos objetivos acerca de eventos.

---

<sup>31</sup> Según lo define Wikipedia, el término Web 2.0, es asociado usualmente con Tim O'Reilly debido a la referencia hecha en la conferencia O'Reilly Media Web 2.0 en el 2004. Este término es utilizado para referirse a la segunda generación en la historia del desarrollo de tecnologías Web basada en comunidades de usuarios y a una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil y eficaz de información entre los usuarios de una comunidad o red social.

<sup>32</sup> Thomas A. Stewart, Capital Intelectual, 1997



**Debategraph:** Software de argumentación visual.

- Debategraph es una aplicación Web de múltiples niveles que utiliza tecnología de servidores Microsoft ASP.NET 2.0, una base de datos relacional basada en un servidor SQL 2005 y encriptación en el lugar del cliente.
- Una vez que el usuario descarga la página de la aplicación, todas las interacciones entre la Web y la base de datos se desarrollan con AJAX (Asynchronous Javascript and XML).
- Al ser Debategraph una aplicación Web basada en un navegador, puede operar con Windows, Macintosh y Linux.
- La aplicación se ha diseñado para soportar “mapas de debate” y permite la creación de un repositorio unificado de discusiones en el que se pueden gestionar las relaciones entre diferentes debates.

Por otro lado, las tecnologías utilizadas son las siguientes:

- Los flujos de comunicación RSS9 se usan para intercambiar información de actividad entre la plataforma propuesta y la herramienta Debategraph.
- Los Servicios Web REST10 se utilizan para intercambiar registros de usuarios e información sobre lo logado entre la plataforma propuesta y la herramienta Debategraph.

Es importante mencionar el caso de Europa, región que presenta los mayores avances relacionados al gobierno electrónico, y donde existen casos que ya están terminados o implementados.

Es importante reconocer que en otros países, principalmente en Europa, ya se ha tenido éxito en este tipo de iniciativas, como se muestran en el Anexo Uno.



## X. VÍNCULO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL CON LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Resulta difícil intentar aprender de manera eficiente el proceso de dirección estratégica y más aún, si se integra el concepto de las tecnologías de la información y comunicación. Esto debido a que los conocimientos adquiridos en las aulas brindan elementos para tratar de interpretarla; sin embargo, no son lo suficientemente amplios como para descifrarla, y crean incertidumbre en los alumnos que dirigen sus esfuerzos sobre este campo de estudio. Además, sin la experiencia de haber estado en posiciones que permitan tener un criterio mayor de análisis y entendimiento del entorno, con que se enfrentan día con día la organización o institución para la cual se labora.

Como alumnos de dirección estratégica, nos corresponde tener la capacidad de dirigir estos nuevos conocimientos hacia problemas reales, pues es ahí cuando, nos convertimos en verdaderos profesionistas de las diversas áreas de estudio que existen en el campo de la docencia.

Como vimos en las aulas, existen muchos modelos de estrategias que se toman como base de estudio para los diferentes problemas que llegamos a enfrentar, principalmente en la vida laboral.

Una de las problemáticas en que se encuentran la mayoría de los directores, son la perspectiva del criterio personal: es decir, carecen de un análisis del contexto de la problemática que pretenden enfrentar. Por ello, se necesita toda una estructura de pensamiento crítico, varias perspectivas, proyecciones, políticas, recomendaciones; así como contar con todo tipo de variables e indicadores para generar un análisis completo, y no sólo desde el punto de vista personal.

Es así que la Dirección Estratégica es entendida como el proceso dinámico, estructurado, coherente y perfectamente gestionada de identificación y aprovechamiento de oportunidades del entorno externo. Esta herramienta ayuda a desplegar las mejores aptitudes internas, con la finalidad de ejecutar y hacer cumplir los objetivos de la organización; y por consiguiente creando valor para la misma.

De esta manera, como profesionistas en Dirección Estratégica de las TICs, corresponde proponer y ser parte de la definición de las estrategias corporativas, teniendo siempre presente que las TICs, hoy en día, constituyen una competencia que nos permitirá diferenciarnos como organización, coadyuvando con eficiencia y eficacia.

Consecuentemente, con la implementación de la Dirección Estratégica de las TICs y el auge de la innovación en el uso del razonamiento, la sociedad del conocimiento toma un papel preponderante en los procesos organizaciones tanto de la iniciativa privada como en la Administración Pública Federal, basándose principalmente en las grandes innovaciones de la inteligencia colectiva.

Hoy en día, con la aparición de la sociedad del conocimiento, misma que está dando pasos agigantados para definir las reglas de las nuevas metodologías de operación con respecto al uso de las redes sociales:

- Con la generación del conocimiento, éste pasa a formar parte de los activos intangibles de gran valor.
- Como parte de este conocimiento, el “capital intelectual” cobra una vital importancia en cada una de las organizaciones como herramienta básica de planeación.

Por lo tanto, y de acuerdo al análisis correspondiente, estamos ideando una forma de acción que podría ser útil para tener y mejorar la relación con la sociedad.

## XI. LECCIONES APRENDIDAS.

Para esta iniciativa o cualquiera que defina diferentes canales de participación ciudadana, se deberá soportar un proceso de creación de políticas, abierto e inclusivo, siempre que exista una concientización suficiente sobre los principios de participación entre los funcionarios del Gobierno Federal y los ciudadanos. El elemento clave para cualquier forma de participación es la voluntad de mantener un diálogo abierto entre Gobierno Federal y ciudadanos.

Cuando se establece un canal de participación ciudadana, debe existir también voluntad y recursos para asegurar una promoción constante; la provisión de un interfaz de usuario; y el desarrollo dinámico de funcionalidades técnicas. Además, es preciso asegurar que las interfaces sean lo suficientemente amigables y fáciles de manejar por los ciudadanos.

Los objetivos del portal a desarrollar, así como las reglas de utilización, deben de estar claramente definidos y descritos explícitamente para todos los integrantes de la comunidad correspondiente. La operación, administración y consultas realizadas en el sitio Web no deben ser excesivamente formales ni tecnológicamente complejas.

En este sentido, es preciso asegurar la cooperación y coordinación entre usuarios institucionales y otros actores. Esto, independientemente de si el uso del portal es voluntario u obligatorio. De ahí la necesidad de disponer de un servicio de atención al cliente que proporcione soporte técnico, formación u otra herramienta de ayuda de fácil acceso.

### FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito identificados, se resumen en las siguientes categorías:

- Visión de Gobierno Integrado.
- Liderazgo del Gobierno.
- Capacidad Técnica y Humana.
- Innovación constante.
- Orientación de servicios al cliente.

### DESAFÍOS

Por otro lado, los principales desafíos se resumen en las siguientes categorías:

- Falta de capacidad técnica.
- Credibilidad y Confianza.
- Cultura.
- Falta de liderazgo del Gobierno.
- Racionalización del presupuesto.

## XII. CONCLUSIONES

La problemática que se vive en nuestro país relacionada al tema de las Tecnologías de la Información, se deriva en gran parte del Gobierno Federal, las empresas de este sector y los programas educativos privados. A pesar de llevar más de una década trabajando en ello, no hemos tenido la oportunidad de observar algún tipo de impacto que permita determinar el grado de avance en México.

Si bien existen varios artículos y estudios que cuestionan los programas y/o proyectos que se han ejecutado, con miras a tener un avance en este sector, las inversiones que se realizan en comparación con los resultados, no tienen fundamento alguno que sirva de base para ver algún tipo de resultado. Muchos programas dirigidos a ciertos grupos, sólo han servido para dar a conocer algún tipo de iniciativa, sin contar con alguna base sólida para su desarrollo; y menos aún las respectivas métricas para poder determinar los avances correspondientes.

Incluso, el hecho de incrementar los presupuestos en cada una de las dependencias, que son parte del proceso de crecimiento de las tecnologías, no garantizan de ninguna manera el nivel de madurez sobre el uso de las TICs en el Gobierno Federal.

En la gran mayoría de los proyectos que se han iniciado en este sector, no se ha presenciado hasta ahora avance alguno.

La Agenda Digital MX, es uno de los proyectos de tecnologías de la información presentado en el 2011, el cual no cuenta con criterios para su evaluación en cuestión de resultados correspondientes ni a la Agenda Digital Por un México Conectado ni a la Estrategia Digital Nacional (EDN), anunciada por la actual administración del Presidente Enrique Peña Nieto.

La actual Estrategia Digital Nacional, supone la convergencia de todos los esfuerzos anteriores, desde un punto de vista crítico, (es decir a manera de urgencia). Este sentido de urgencia, sienta una base importante a través de un marco jurídico, si se toma en cuenta, que el país, cuenta con los fundamentos legales para la regulación correspondiente.

Por su parte, la cobertura de Internet, a nivel nacional, es uno de los temas pendientes; así como el de banda ancha. Esto con la finalidad de que mediante el uso de la tecnología, se difundan principalmente servicios educativos y de salud.

Otro de los temas pendientes es el incremento en la cobertura de la conectividad a nivel nacional, el cual es un aspecto que tiene mucho impacto en el desarrollo tecnológico.

A pesar de los esfuerzos generados en los programas y proyectos antes mencionados, estos tienen varias características en común: no cuentan con

sistemas de medición; carecen de unidades para medir avances, y tampoco se definen plazos para los mismos.

Según los objetivos de la OCDE, el país tiene como meta alcanzar para el año 2018, una valor porcentual de 59.2 puntos en el tema de la digitalización. Si se toma en cuenta los últimos estudios del 2011, cuando se tenía un valor de 37.05, la meta de 59.2, es aún demasiado ambiciosa.

Es por ello que para alcanzar este objetivo, la Unidad de estrategia digital ha trabajado en la definición de cinco líneas de acción. Sin embargo, aún falta identificar y dejar en claro que, por encima de estos cinco puntos, es primordial avanzar en infraestructura, a pesar de las condiciones geográficas que imperan en todo el territorio nacional.

La falta de un sistema de medición en cada uno de los programas o proyectos digitales ha sido una constante en las agendas de Gobierno.

Hacer de México el país más conectado en América Latina para el 2018, es otro de los objetivos definidos por el actual Gobierno Federal. Para ello, se requiere de un gran esfuerzo entre instituciones privadas y Federales.

Como profesionalista de las tecnologías de la información, considero que nuestro país, cuenta con los recursos para contar y hacer sentir avances en el desarrollo tecnológico. Existen programas educativos que permiten la formación de profesionistas especializados en la innovación de las tecnologías de la información.

Lo que le hace falta al país, es que se ponga especial atención en la definición de un programa de desarrollo tecnológica digital que considere las necesidades ciudadanas. Además de generar un esfuerzo continuo entre la Administración Pública Federal y las empresas del sector privado, a fin de canalizar ambos esfuerzos en una misma dirección hacia el crecimiento nacional.

Se necesita evolucionar, ante bases de las estrategias digitales que ya están definidas en todos los ámbitos. Hoy en día, lo que se requiere es fomentar el crecimiento, aprovechando los esfuerzos generados y transformarlos en modelos. De esta forma hacer que los conocimientos permeen todos los ámbitos en los que sean aplicables: en las zonas rurales, o en las pequeñas y medianas empresas, para su desarrollo y crecimiento correspondiente.

Todos en general, debemos contribuir para generar tanto valor social como político, mediante estrategias digitales del *gobierno electrónico*. Si bien es un proceso crítico y muy demandante, sin duda es la forma más adecuada para medir la contribución de las TIC gubernamentales en el bienestar del ciudadano.

## **REFERENCIAS.-**

- [www.usaservices.gov/events\\_news/newsletters.php](http://www.usaservices.gov/events_news/newsletters.php)
- Gobierno Federal, Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006
- Gobierno Federal, Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2017
- Manual Administrativo de Aplicación General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones – MAAGTIC, 2016
- Programa Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones – PETIC.
- Diario Oficial de la Federación.- Decreto de Interoperabilidad, 2010
- Staff working paper accompanying the European eGOvernment Aaction Plan 2011-2015. Draft version 03/08/2010.
- Marco A. Paz Pellat, Política 2.0, “La reinención ciudadana de la política”, , INFOTEC, CONACYT
- Marco A.Paz Pellat, Redes Sociales, “La nueva oportunidad”, , INFOTEC, CONACYT
- Estrategia Digital, “Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia”, Pere Rosales, DEUSTO