



SERIE: MUNICIPIOS DIGITALES: E-GOB EN MÉXICO (VI)

La visión de los estrategas¹

Luis F. Luna Reyes
J. Ramón Gil García
José Antonio Celorio Mansi

Marzo de 2011

Nadie mejor que los directores de informática para determinar las condiciones de los municipios en lo que a tecnologías de la información (TI) se refiere. Nadie mejor, porque ellos viven día a día las posibilidades y las barreras de estas tecnologías en su municipio, conocen su territorio y están cerca de los que toman las decisiones en esa región. Un director de informática municipal, por ende, conoce mejor que nadie la situación a la que se enfrentaría un proyecto de e-gob local. En el marco del proyecto *Hacia un modelo de gobierno electrónico a nivel municipal para México* se realizaron tres talleres con directores de informática de diversas localidades. En el presente artículo se mostrará el perfil de los participantes y el marco conceptual empleado, además de un breve acercamiento a los resultados obtenidos.

Existen en México 2,441 municipios. El Senado de la República los clasifica de acuerdo con su tamaño en cuatro categorías: rurales, semiurbanos, urbanos y metropolitanos. Puesto que el objetivo de los talleres fue obtener una visión de la práctica en el uso de tecnologías de información en los municipios, y que se partió del supuesto de que el uso de éstas es muy limitado en los municipios rurales,, se decidió considerar únicamente a directores de TI de municipios metropolitanos, urbanos y semiurbanos. De este modo, la población meta se redujo a 1,367 municipios, de los cuales 1,271 son semiurbanos, 73 urbanos y sólo 23 metropolitanos. A partir de esta muestra, se eligieron

¹ Este artículo fue redactado por Fernando Barajas con base en la investigación *Hacia un modelo de gobierno electrónico a nivel municipal para México*, emprendida por Luis F. Luna Reyes, J. Ramón Gil García y José Antonio Celorio Mansi, quienes colaboran en proyectos de investigación aplicada del Fondo de Información y Documentación para la Industria INFOTEC.



34 directores de informática municipales. Así pues, se realizó un taller con los directores de municipios urbanos, otro con los semiurbanos y un tercero con los metropolitanos. La distribución por estados de dichos directores se estableció de la siguiente manera: en el noroeste: Durango, Sonora y Baja California Sur; en el noreste: Nuevo León; en el centro-norte: Guanajuato, Querétaro y Zacatecas; en el centro-sur: México y el Distrito Federal; en occidente: Jalisco, Colima y Michoacán de Ocampo; en el oriente: Puebla, Veracruz y Tlaxcala; en el suroeste: Guerrero y Oaxaca; y finalmente en el sureste: Campeche y Yucatán.

Básicamente, se pretende que los talleres sirvan como referente para la creación de un modelo de e-gob municipal para México. Asimismo, se buscó: a) reconocer los objetivos clave que una estrategia de gobierno electrónico a nivel municipal podría perseguir; b) determinar las capacidades necesarias en los municipios para alcanzar las metas propuestas, y c) establecer la situación actual de las capacidades necesarias de los municipios con el propósito de identificar la brecha entre la situación deseable y la real. Otras aspiraciones fueron proponer acciones y recursos para cerrar la brecha de capacidades a nivel municipal y, del mismo modo, obtener reacciones, críticas y sugerencias para un modelo de gobierno electrónico local presentado como un trabajo en proceso.

Con el fin de unificar criterios y crear una base de conceptos que ayude a la construcción del e-gob municipal, se utilizó una serie de términos que pretenden describir la situación del municipio mexicano respecto a las TI. De lo general a lo particular, los conceptos fueron: 1) contexto general, 2) marco institucional, 3) redes y colaboración inter-organizacional, 4) procesos y estructuras organizacionales, 5) información y datos y 6) tecnología. Con estas herramientas, clarificar la situación, los objetivos, las barreras y las oportunidades del gobierno electrónico municipal se vuelve una tarea asequible y sus resultados serán más manejables al momento de trazar un plan de proyecto. A continuación se describen brevemente cada uno de estos conceptos.

El contexto general se refiere a la situación que define al municipio, ya sea desde su perspectiva geográfica, social, política, económica y de gobierno. Se trata de visualizar el ayuntamiento, la población y el territorio desde una perspectiva unificadora. Como sabemos, cualquier iniciativa de e-gob municipal tiene que tomar en cuenta elementos



contextuales; un gobierno poco informado, un territorio difícilmente abarcable o una población indiferente o sumamente marginada, podrían detener el avance del gobierno electrónico.

El marco institucional se refiere al entorno legislativo que afecta a las TI. No se trata sólo de las leyes que se refieren específicamente al gobierno digital, sino de todo aquel marco que afecta o condiciona los servicios que puede brindar un e-gob. De ahí que las leyes sobre salud, educación, medio ambiente, seguridad pública, etc. tengan que ser consideradas. Un marco legal apropiado puede ser un gran catalizador para el e-gob, mientras que uno no preparado puede detenerlo fatalmente.

Cualquier gobierno electrónico sólido debe apoyarse en los distintos actores de su sociedad. Las redes y la colaboración inter-organizacional impulsan esta idea y, por otro lado, llevan a que los procesos de planeación en TI sean más plurales y abiertos y menos jerarquizados. De esta manera, es más fácil que el gobierno electrónico responda a las necesidades reales de su entorno y de su población. Imaginemos el enorme esfuerzo que representa impulsar el e-gob, así como las grandes necesidades y las barreras que parecen insuperables; todo esto se minimiza si el gobierno cuenta con la colaboración de la iniciativa privada, las universidades y las diversas organizaciones sociales que actúan en su localidad.

Los procesos y estructuras organizacionales se refieren a la manera en la que las organizaciones trabajan. La forma en que se organiza un proyecto influye mucho en los resultados que se obtendrán de él. Por ejemplo, una organización fuertemente centralizada, con muchos niveles jerárquicos y basada en la comunicación informal, funcionará de manera diferente a una organización descentralizada, de estructura más plana y con excelentes canales de comunicación formal. La determinación de estructuras óptimas para el desarrollo del e-gob, y de muchas otras cosas más, representa un gran paso para su buen funcionamiento.

Para que un gobierno electrónico tenga éxito, se necesita determinar desde un principio la información que se quiere que el sistema produzca y establecer para qué será utilizada. La información y los datos pueden llevar a un proyecto al fracaso, pues finalmente son los recursos básicos con los que se trabaja. Aunque ésta parece una categoría un poco opaca, la calidad de los datos (si son verídicos y actualizados) es la



base para brindar un buen servicio electrónico. Así pues, la producción y el manejo de estos datos tienen mucha importancia, y al final, puede ser que un mal manejo en el principio lleve a un gasto excesivo o a una logística muy complicada.

Es evidente que las tecnologías a implementar en las condiciones específicas de cada municipio forman una noción básica para iniciar o mejorar el e-gob. Básicamente se identifican dos problemáticas comunes: la incompatibilidad de la tecnología y la adquisición de tecnología demasiado nueva. Los avances en este campo se definen por su velocidad y no siempre es posible seguir el paso, por lo que en ocasiones un equipo se hace obsoleto en poco tiempo. Aunado a ello, los gobiernos adquieren tecnología no siempre ajustados a un plan, por lo que terminan con unos recursos disímiles y poco compatibles. De la misma forma, el uso de tecnología muy nueva y aún no probada en el campo específico en el que se quiere utilizar, plantea numerosos retos. La necesidad, pues, de controlar la adquisición tecnológica y de trabajar en su compatibilidad es fundamental.

A continuación, como resultados preliminares, se presenta lo que al inicio del taller se preguntó a los participantes: ¿cómo se vería un gobierno municipal que está aprovechando las tecnologías de información y comunicación?, y ¿qué beneficios obtendría un municipio con un gobierno de esta naturaleza? En los tres talleres hubo coincidencias respecto a la visión sobre gobierno. El uso de tecnologías de información lo hace ver como innovador, eficiente, moderno, transparente, efectivo y que promueve la cultura electrónica. Asimismo, en todos los talleres se abordó la necesidad de formar alianzas estratégicas y de colaborar con distintos actores de la sociedad; los municipios metropolitanos agregaron las alianzas con los niveles de gobierno. En lo relativo a los beneficios que puede traer el gobierno electrónico, los tres tipos de municipios mencionaron la mejora de los servicios, la reducción de costos y la elevación de la calidad de vida de la población. De la misma manera, se destacó la posibilidad de tener una mejor imagen para el gobierno y la recaudación de votos.

Estos no son más que resultados preliminares de la primera parte del taller. Son, por decirlo de alguna manera, un punto de partida para la reflexión en torno a las TI en los municipios. En los siguientes artículos de esta serie se determinarán los objetivos y las cualidades necesarias, así como las acciones para cerrar la brecha entre dichas



cualidades y las que se tienen y la estructuración de un plan de acción; todo ello echando mano de los conceptos apenas abordados. Los objetivos de estos talleres ciertamente son ambiciosos; sin embargo, si se alcanzan, la herramienta resultante sería un referente básico para la construcción de un modelo de e-gob municipal para México.

Si te interesó el artículo, también puedes consultar:

- [Artículos de Divulgación INFOTEC](#)
- [Investigación “Hacia un modelo de gobierno electrónico municipal para México”](#)
- [Proyectos de Investigación aplicada en INFOTEC](#)
- [Proyecto “Gobiernos Locales Digitales”](#)



Esta obra está sujeta a la licencia **Atributo-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 México** de Creative Commons. Puede copiarla, distribuirla y comunicarla públicamente siempre que cite a su redactor, autor y la institución que la publican (INFOTEC), no la utilice para fines comerciales ni haga con ella obras derivadas.

La licencia completa se puede consultar en:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/>

INFOTEC es:

- [Investigación](#) - [Desarrollo Tecnológico](#) - [Educación](#) - [Consultoría](#) -



Luis Felipe Luna Reyes
 Profesor Asociado
 luisf.luna@udlap.mx

Doctor en Ciencias de la Información de la Universidad de Albany, parte del Sistema Estatal de Nueva York, E.E.U.U. Su trabajo de investigación y consultoría durante los últimos años ha estado relacionado con el estudio del uso de los sistemas y tecnologías de información en el sector público, o e-Gobierno. Luna Reyes ha publicado alrededor de 30 capítulos de libros y artículos tanto en revistas nacionales como extranjeras. Estos proyectos han recibido financiamiento de la National Science Foundation en los Estados Unidos, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el CONACYT, entre otras instituciones.



José Ramón Gil García
 Profesor-Investigador
 joseramon.gil@cide.edu

Doctor en Administración y Políticas Públicas por la Universidad Estatal de Nueva York en Albany, E.E.U.U. Entre sus líneas de investigación se encuentran: Evaluación de políticas públicas, Gobierno electrónico, E-gobierno y E-comercio, Acceso universal en telecomunicaciones, Cambio organizacional y reforma administrativa, Empleo de nuevas tecnologías en gestión pública, entre otras. Entre sus actividades, actualmente colabora con INFOTEC en el proyecto Modelo de Gobierno Electrónico Municipal.



José Antonio Celorio Mansi
 Consultor
 celoriomansi@yahoo.com

Maestro en Administración de Empresas por la Universidad de las Américas Puebla en México, con el reconocimiento *Summa Cum Laude* otorgado por la misma institución. Actualmente colabora en proyectos de innovación y conocimiento del Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC), para el análisis de la situación de la economía digital en México y el desarrollo de modelos de gobierno electrónico a nivel municipal para el país.