



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

Para cerrar la brecha entre capacidades reales y necesarias y un plan de acción¹

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

Marzo de 2011

El siguiente artículo busca situarnos en las condiciones reales de un municipio mexicano con el fin de crear un plan de acción que nos lleve a contar con un e-gob exitoso. En ese sentido, se trata de una visión del presente no desde una perspectiva desalentadora, sino dentro de posibilidades palpables y visiones a futuro. Una vez establecido un esquema general de los objetivos y las capacidades que se necesitan en un gobierno local electrónico, resulta indispensable echar una mirada a la situación real de los municipios y trabajar sobre un plan de acción. Es básico, pues, pensar en acciones concretas para cerrar la brecha entre capacidades que se tienen y capacidades necesarias para, después, efectuar un plan que contemple dicha intención. En ello se centra la parte del taller con directores municipales de TI que ahora se describe.

Los resultados de las acciones para cerrar la brecha serán presentados en términos de: 1) tecnología, 2) procesos y estructuras organizacionales, 3) redes y colaboración inter-organizacional, 4) marco institucional, y 5) contexto general. Es preciso anotar que, a pesar de que la información y los datos representan una dimensión básica del e-gob, los participantes no mencionaron nada a este respecto. Finalmente se presentarán líneas de acción con miras a un plan consensuado en los talleres para el impulso del e-gob.

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.



Acciones para cerrar la brecha

Cerrar la brecha en lo referente a tecnología incluye, como acción básica, impulsar mecanismos que mantengan una política de gobierno electrónico sin importar que una administración termine. Por otra parte, la compatibilidad es un tema crucial, de ahí que mantener estándares que permitan al gobierno local interactuar con otros municipios, con el estado correspondiente o con el gobierno federal, suponga una necesidad. En términos de acceso a la información, no hay que perder de vista que el objetivo principal es llegar a la ciudadanía; por ello, es importante facilitarle el acceso a los servicios electrónicos mediante kioscos de fácil manejo.

Una vez más, se comentó mucho en cuestión de procesos y estructuras organizacionales. Dentro de las estructuras en recursos humanos, es importante insistir en la continuidad; en efecto, los puestos clave en TI deben mantenerse con el cambio de administración, de este modo se garantiza que los proyectos y las políticas electrónicas se transmitan a cada nuevo funcionario que llegue. La capacitación es otro punto clave, ya sea dentro del ayuntamiento, o con la creación de una especialidad universitaria en torno a la aplicación de TI en el sector público. En términos financieros, el área de TI debe tener un presupuesto base asignado y ser más independiente de acuerdo con la importancia que tiene en el impulso a la prestación de servicios.

La documentación es crucial para los procesos y estándares futuros, pues una información veraz y oportuna de los éxitos y fracasos en e-gob provee de información útil a los tomadores de decisiones. El municipio, por su parte, debe pugnar por la certificación de sus procesos y la utilización de metodología formal, sólo así garantiza que su trabajo se documente adecuadamente y puede partir de una idea base para la estandarización y la cooperación con otros gobiernos electrónicos.

La brecha en estructura puede cerrarse con dos acciones básicamente. Primero, es importante que el área de TI en el municipio tenga suficiente autonomía y dependa sólo del presidente municipal. Segundo, puede crearse una comisión que actúe a lo largo y ancho del municipio para interconectarlo y estimularlo a utilizar TI. Analizar los proyectos y realizar pruebas piloto pueden ser acciones efectivas. Esto nos ayuda a saber que no todos los proyectos pueden tener la misma importancia, pues dependerá de lo rentables y útiles que sean para la población. Finalmente, en este rubro, la planeación es



fundamental. Cada proyecto debe ser planeado a corto, mediano y largo plazo, y de acuerdo con ello, asignarle recursos. El monitoreo de los proyectos debe ser constante: si un municipio es capaz de evaluarse y compararse con otros municipios, sus proyectos podrán ser mejor planeados y tendrán una mayor proyección.

Si hablamos de redes y colaboración, el cierre de la brecha de capacidades debe fijarse en la unificación del municipio en términos electrónicos. Una estrategia de unificación promoverá el uso de TI en las distintas áreas municipales y pondrá en mayor comunicación al área dedicada a ello. Ésta no sólo debe encargarse de adquirir la tecnología, sino también debe repartirla y dar a conocer sus beneficios. Por otro lado, la población debe estar presente siempre; por ello no se descarta una campaña de información constante para ella. Un marco institucional adecuado, por su parte, debe contemplar una legislación óptima, una estructura capaz de soportar los cambios de administración, un sistema serio para elegir al encargado de TI en el municipio y un comité tecnológico externo que revise los proyectos y ayude a mantenerlos, aunque las administraciones pasen.

Las acciones que deben tomar en cuenta en el contexto general tienen que plantearse tanto a nivel local como a nivel externo. En el primer caso, la información para la ciudadanía y el fomento a una cultura electrónica son elementos imprescindibles. En la visión hacia afuera, el municipio debe participar en los foros nacionales e internacionales de gobierno electrónico local y estar cerca de las universidades, así como buscar apoyo en distintos programas gubernamentales y privados de TI. Entre niveles de gobierno, la comunicación también es fundamental. No sólo debe esperarse que el gobierno federal fomente e impulse estándares y evaluaciones para los municipios; éstos, además, deben generar material para intercambiar experiencias con otras localidades y ayudar al crecimiento tecnológico con una red eficiente de información. Así se comunican las buenas prácticas, y se proponen mejores planes sacados de la experiencia de cada municipio.



Plan de acción

Ahora pasamos a la planeación específica para una buena práctica de e-gob. De acuerdo con lo que se desprende de las conclusiones anteriores, los talleres arrojaron una serie de elementos estratégicos que pueden tomarse en cuenta para la planeación del gobierno electrónico:

- Diagnostico de las problemáticas, necesidades y áreas de oportunidad en el municipio que pueden ser satisfechas por la implementación de TI.
- Planeación minuciosa de acuerdo con el impacto de los proyectos en periodos de tiempo determinados.
- Ejecución de estrategias de acuerdo con las necesidades de la población, las capacidades del personal, los recursos disponibles y los vínculos con empresas o instancias gubernamentales. De ahí que las estrategias serán particulares de un municipio, dadas sus condiciones.
- Una vez que la estrategia de ha puesto en marcha, es necesario que sus resultados se vayan monitoreando continuamente. De esta forma se podrán identificar las buenas prácticas y corregir las deficiencias.
- La mejora continua y la innovación inteligente debe llevar a los municipios a nunca permanecer estáticos y a mejorar los estándares de trabajo. Se trata de innovar y de simplificar constantemente los procesos administrativos.
- La colaboración, en ningún momento, debe dejarse de lado. Todo e-gob debe crear lazos con diversos actores sociales: como niveles de gobierno diferentes, otros municipios, oficinas gubernamentales, empresas, asociaciones, universidades y la ciudadanía en general.
- Relacionado con lo anterior, debe crearse una comisión externa que se encargue de evaluar, comentar, criticar y proponer dentro de los proyectos del gobierno digital. Esta comisión, además, ayudará a mantener los proyectos entre administraciones.
- En este punto es bueno crear un plan de informática para el municipio que se ajuste al plan de desarrollo general. Deben tomarse en cuenta los alcances, las limitaciones, los costos y las estrategias de acción a corto, mediano y largo plazo.



- La situación del e-gob se hace más manejable si existen marcos legales que tomen en cuenta sus modelos, procesos, proyectos, estándares y desarrollos.
- Sin duda, uno de los mayores obstáculos es la limitación de los recursos. Los ayuntamientos deben informarse constantemente acerca de programas de apoyo a TI y gobierno electrónico.
- Finalmente, la participación ciudadana es fundamental. Las campañas de difusión y las invitaciones a participar en las decisiones del ayuntamiento pueden ser buenas estrategias.

Con la presentación de este plan de trabajo, podríamos decir que los talleres cumplieron sus objetivos y fueron exitosos. No debe subestimarse este esfuerzo, pues un plan de trabajo es un resultado estupendo si pensamos en el futuro del e-gob municipal y en su buena implementación. Así pues, una vez revisadas las necesidades del gobierno digital y las acciones para cumplir con sus demandas, tener un e-gob en nuestra localidad se siente más cercano.

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](#) -

www.infotec.com.mx



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
celoriamansi@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.