



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

¡Manos a la obra! Pistas para los primeros pasos en la construcción de un gobierno electrónico a nivel local¹

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

Julio de 2012

Renunciar al gobierno electrónico no sólo supone el abandono de herramientas útiles para la gestión pública, también implica una desventaja en términos de competencia para nuestros municipios y un considerable caudal de desaprobación por parte de los ciudadanos, ya acostumbrados en buena medida a los servicios en línea que les prestan las empresas privadas. Así pues, incurrir en el e-Gobierno o e-Gob representa más que un lujo para los gobiernos locales, es una posibilidad demasiado tentadora y puede traer muchos beneficios que simplemente deben tomarse en cuenta.

Sin embargo, hemos de decir que comenzar con un proyecto de e-Gob no es nada sencillo, pues involucra una ardua planeación que debe tomar en cuenta muchos elementos. Por ejemplo, hay que tener presentes los **principales factores de éxito** para una implementación satisfactoria del gobierno electrónico. El primero de ellos es la **calidad de la información y datos existentes**. Esto se

¹ Este artículo fue redactado por Fernando Barajas con base la investigación *Hacia un modelo de gobierno electrónico a nivel municipal para México*, cuyos responsables son los Drs. Luis Felipe Luna Reyes y José Ramón Gil García, quienes colaboran en proyectos de investigación aplicada del Fondo de Información y Documentación para la Industria INFOTEC.



refiere a la importancia de contar con altos grados de integridad y exactitud en la información; factor sumamente importante, pues, por un lado, garantiza un crecimiento adecuado del proyecto y, por el otro, ayuda a tomar decisiones asertivas con base en esa información.

Por su parte, la **infraestructura tecnológica adecuada** y la **compatibilidad** suponen una cuidadosa consideración, tanto de su utilidad dentro de los objetivos específicos del proyecto como de los conocimientos de los recursos humanos. Este elemento puede optimizar o entorpecer el desarrollo de sistemas adecuados, de ahí que sea necesario tomarlo con mucha seriedad. El principio de **características organizacionales** y **gerenciales** considera que la complejidad organizacional debe ser tomada en cuenta. En otras palabras, no podemos actuar como si sus incompatibilidades y tensiones no existieran; en otras palabras, es imprescindible contar tanto con sus capacidades como con sus limitaciones.

El **marco legal e institucional** condiciona ineludiblemente cualquier tentativa dentro del marco gubernamental. Éste puede ser un importante catalizador, pero también una barrera difícil de superar para los proyectos. Finalmente, los **contextos político, económico y social** nos ayudarán a recordar que cualquier iniciativa de e-Gob no se encuentra en el vacío, sino que opera en entornos específicos, como grupos con intereses propios o situaciones políticas imprevistas.

Desprendidas de estos factores, existen diversas problemáticas que deben ser consideradas al momento de echar a andar el proyecto de e-Gob, como la falta de infraestructura, la renuencia al cambio o la falta de conocimiento sobre las necesidades y demandas de la sociedad. No obstante, existen "facilitadores" que



pueden ayudar a disminuir el impacto de una problemática ya identificada dentro del proyecto, como los programas de apoyo a nivel nacional, las universidades, los asesores en TI y las alianzas con otros municipios.

Además de los factores de éxito, cabe mencionar que en el marco del proyecto “Hacia un modelo de gobierno electrónico para los municipios de México” se generó un **modelo de simulación** que puede ayudarnos a entender las estrategias adecuadas para iniciar un proyecto en este campo. El escenario base de este modelo toma en cuenta que el apoyo de los presidentes municipales no siempre es el adecuado, que *sólo el 20% de los proyectos tienen continuidad cuando la administración cambia*, que sólo se aprueban la mitad de ellos y que únicamente se libera el 50% del presupuesto aprobado; asimismo, los empleados iniciales del área, de acuerdo con la nómina del área de TI, no rebasarían los 26. De esta manera, se partió del supuesto de que los **recursos humanos, de infraestructura y financieros** son bastante limitados.

La simulación se ha corrido por quince años y, aunque se supone que el encargado del área de TI cambia cada tres años, se considera que los intereses en esta área se mantienen. En orden de jerarquía, el interés se ha puesto en la infraestructura, un poco menos en su manutención y un poco menos aún en estimular la actualización de los procesos de negocios.

El escenario que resulta no es nada halagüeño: los sistemas implementados son pocos, la infraestructura apropiada para ellos y para el personal insuficiente, la adquisición de conocimiento por parte de los empleados lenta, y mucha experiencia se pierde con cada cambio de administración. Por otra



parte, los diversos experimentos efectuados con este modelo sugieren que el incremento en el apoyo del presidente municipal y la estabilidad del personal en el área de TI pueden beneficiar sensiblemente el desarrollo del e-Gob local. Aunado a ello, otro experimento arrojó que los mayores beneficios se obtienen si se pone más énfasis en los **estándares de los procesos** y en la **capacitación**, que en la infraestructura y en los sistemas. De esta manera, la simulación sugiere que debe empezarse por la estrategia de TI y por la vinculación, antes que por la arquitectura.

Por su parte, los líderes de TI municipal entrevistados coinciden en usar los sistemas de tecnologías de la información de **manera coordinada, eficiente y transparente** para mejorar las políticas y los programas públicos y, con ello, propiciar una sensible mejora en la calidad de vida y en la competitividad del municipio. El proceso sugerido por estos líderes para el desarrollo de sistemas es el de diagnóstico de las necesidades de la población y planeación, ejecución, monitoreo y mejora continua de los programas.

Existen una serie de elementos contextuales que escapan del control de cualquier área de TI, pero que no deben ser dejados de lado, pues su influencia es determinante del éxito o el fracaso del proyecto. En ese sentido surgieron propuestas interesantes, como las de atender las alianzas internas y externas, crear una comisión de TI, desarrollar un plan municipal de informática y una adecuada legislación tecnológica, considerar diversas estrategias de financiamiento, e insistir en la difusión del e-Gob. En pocas palabras, los líderes



en TI también consideran que es determinante poner el énfasis en la planeación y en la continuidad de estrategias.

Tanto los principales factores de éxito como el modelo de simulación y la opinión de los líderes de TI nos han brindado información interesante para comenzar nuestro proyecto en e-Gob. Ciertamente, la dificultad está ahí; por eso no está de más contar con todo el apoyo posible para dar el primer paso, siempre el más difícil. Así pues, una vez que escuchamos los oportunos consejos de estos tres elementos y que llegamos a las conclusiones pertinentes, no queda más que decir que... ¡manos a la obra!

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](#)



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/>



Luis Felipe Luna Reyes

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

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 “Hacia un modelo de Gobierno Electrónico a nivel municipal para México”.

José Antonio Celorio Mansi

celorionansi@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 digital en México y el desarrollo de modelos de gobierno electrónico a nivel municipal para el país.

INFOTEC es:

- Investigación - Educación - Soluciones integrales -