

# Propuesta de Estrategia de e-Gobernanza para el Estado de Guanajuato

Julio Cesar Sesma Moreno

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1. Introducción a la e-gobernanza, conceptos y diferencias</b>	<b>6</b>
1.1 Sociedades de información	6
1.2 E-Gobierno	6
1.3 E-gobernanza	7
1.4 E-gobierno vs e-gobernanza	8
1.5 Estrategia de e-gobernanza	8
1.5.1 Análisis de involucrados	9
1.5.2 Factores Críticos de Éxito	11
1.5.2.1 El nivel de compromiso en los altos niveles de gobierno	11
1.5.2.2 Responsabilidad Organizacional	11
1.5.2.3 Visión, misión y estrategia compartidas	12
1.5.2.4 Orientación hacia una política de e-gobernanza	12
1.5.2.5 Alcances de la política de e-gobernanza	13
<b>Capítulo 2. El gobierno electrónico en Guanajuato</b>	<b>15</b>
2.1 Aspectos generales del área de estudio	15
2.1.1 Localización del Área de Estudio	15
2.1.2 Características socioeconómicas de la población	15
2.2 Modelo de gobierno electrónico de Guanajuato	19
2.2.1 Componentes de Gobierno electrónico	20
2.2.1.1 La entrega de servicios electrónicos	20
2.2.1.2 La operación y gestión gubernamental	20
2.2.1.3 La vinculación y participación ciudadana	20
2.2.1.4 La infraestructura y aplicaciones de soporte de gobierno	20
2.2.5 Conectividad del estado	20
2.3 Identificación de actores clave (stakeholders)	21
2.3.1 Análisis de involucrados	21
2.4 Acceso a la información	22
2.5 Información disponible (transparencia)	22
2.5.1 Portal de transparencia	23
2.5.1.1 Solicitudes de Acceso a la Información	24
2.5.1.2 Solicitantes de información	24
2.5.1.3 Respuestas a solicitudes de acceso a la información	25
2.6 Cooperación entre el gobierno, los negocios y la sociedad civil	26
2.5.1 Programa social migrantes 2 x 1	26
2.5.2 Programa de Protección al Migrante Guanajuatense: "Nuevamente en Casa"	27
<b>Capítulo 3. Estrategia de e-gobierno</b>	<b>28</b>
3.1 Objetivo de la estrategia	28
3.2 Análisis de involucrados en el proceso de planeación.	28
3.2.1. La identificación de los grupos de involucrados clave dentro de la organización.	28
3.2.2. Reconocer los diferentes intereses que estos grupos tienen	29
3.2.3. Definir un sistema del gobierno que pueda abastecer y fomentar los intereses de estos involucrados.	29
3.3 Factores Críticos de Éxito	29
3.3.1 El nivel de compromiso en los altos niveles de gobierno	29
3.3.2 Responsabilidad Organizacional	31
3.3.3 Orientación hacia una política de e-gobernanza	31
3.3.4 Alcances de la política de e-gobernanza	32
<b>Capítulo 4. Implementación de la estrategia de e-gobernanza</b>	<b>33</b>

4.1	Crear la conciencia y el compromiso a nivel estatal	33
4.1.1	Una cumbre estatal sobre e-gobernanza	33
4.1.2	Buscar el compromiso a través de los líderes	33
4.1.2.1	Aceptación Política	33
4.1.3	Incrementar la conciencia de posibles donadores	34
4.1.4	Creación de una asociación estatal para la creación de un estado "SMART"	34
4.2	Crear las capacidades para la estrategia	34
4.2.1	Dirección de tecnologías de información	34
4.2.2	Crear las bases legales para la e-gobernanza	36
4.2.3	Crear el compromiso para la e-gobernanza	36
4.2.4	Crear la estrategia de e-gobernanza	37
4.2.5	Acceso a la información	37
4.3	Crear las capacidades de implementación	38
4.3.1	Crear las capacidades de recursos humanos para la implementación de la e-gobernanza	38
4.3.2	Crear los sistemas de información para la implementación	39
4.3.3	Dimensión financiera	39
4.4	Crear la infraestructura para la implementación	40
4.4.1	Instituciones para la infraestructura	40
4.5	Proceso de reingeniería del Gobierno	40
4.5.1	Estudio de los procesos actuales	40
4.5.2	Recomendaciones para la reingeniería.	40
4.6	Crear los proyectos piloto	41
4.6.1	Identificar los proyectos piloto de la e-gobernanza	41
4.6.2	La implementación de los proyectos piloto	41
4.7	Evaluación de los e-proyectos	42
4.7.1	Estudio de causas de éxito o de fracaso	42
4.7.2	Replicación de los proyectos exitosos	42
4.7.3	Reducir las brechas de los proyectos no exitosos	42
4.8	Identificación de los proyectos con una prospectiva de largo plazo	42
4.8.1	Programa de Servicio Civil Computarizado (PSCC)	42
4.8.2	Firma digital	43
4.9	Visión Global	43
4.9.1	Diseño de una política basada en la interoperabilidad global	43
4.9.2	Consolidación estatal de redes con redes mundiales	43
4.10	Popularización de la e-gobernanza	44
4.10.1	Mercadotecnia y promoción	44
	<b>Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>45</b>
5.1	Conclusiones	45
5.2	Recomendaciones	45
	<b>Bibliografía</b>	<b>47</b>
	<b>Referencia electrónica</b>	<b>49</b>

## Resumen ejecutivo

El estado de Guanajuato cuenta con el reconocimiento a nivel nacional, como uno de los más avanzados en el desarrollo de su Gobierno electrónico, se ha caracterizado por ser promotor de la eficiencia y la transparencia, y en determinados casos se ha transformado en proveedor de conocimiento y tecnología para otros estados.

Bajo esta premisa de un gobierno eficiente, transparente y responsable, el presente estudio, busca la incorporación de los demás actores del Estado en la construcción de un modelo de participación ciudadana, este modelo trata de aprovechar las ventajas con las que cuenta el Estado en materia de tecnologías de información y comunicación (TIC's), y de esta manera, pasar de un modelo de "Gobierno Electrónico Modelo", a uno de "Gobernanza Electrónica Modelo", lo que va a significar, el reconocimiento y soporte de todas sus acciones por parte de sus ciudadanos.

A través de un diagnóstico de la situación actual de las condiciones sociales, económicas y de tecnología en el Estado, se desarrollo la presente "estrategia de gobernanza electrónica", cabe mencionar que el proceso de gobernanza es de largo plazo (de 5 a 10 años), por lo que este trabajo únicamente representa una recomendación de lo que se podría realizar para tratar de lograr un modelo de gobernanza electrónica eficiente.

Como resultados del estudio se pueden destacar las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar en los altos niveles de toma de decisiones, el conocimiento y el compromiso que llevará adelante el desarrollo de la e-estrategia.
- Desarrollar las capacidades necesarias para direccional la estrategia de e-gobernanza.
- Capacitar a los recursos humanos así como dotar con la infraestructura de datos necesaria para los proyectos pilotos que surjan de la estrategia.

La estrategia estatal de e-gobernanza tratará de proveer un acercamiento estructurado así como un paquete de medidas que tienen como objetivo proporcionar los siguientes productos:

- El conocimiento y compromiso en los altos niveles de gobierno en relación a la estrategia de e-gobernanza.
- Un grupo de nuevas instituciones de e-gobernanza que puedan de manera estratégica, planear y facilitar los proyectos de la e-gobernanza.
- Propuesta de nuevas leyes y regulaciones que puedan hacer posible la e-gobernanza
- Una estrategia estatal de e-gobernanza
- Las capacidades de organización y operación para implementar los proyectos pilotos de e-gobernanza.
- Un grupo de proyectos pilotos enfocados a buscar un gobierno en red.

# Introducción

Las tecnologías de información y comunicación (TICs), se han transformado en una de las áreas más importantes para los gobiernos y administradores públicos en todo el mundo. Los gobiernos cada día enfrentan nuevos retos de competencia global, dicha competencia va desde los niveles más básicos como el municipio, hasta los niveles más complejos como el gobierno federal.

Actores importantes dentro del ámbito académico, han identificado a las TICs como herramientas importantes con las cuales los gobiernos pueden hacer frente a los retos de la globalización, pero al mismo tiempo, estas herramientas son vistas como un nuevo reto para el propio estado, dada su cada vez mayor complejidad y dinamismo.

La experiencia en la Unión Europea (el programa eEuropa) muestra la importancia que tiene concentrar recursos financieros y humanos en la elaboración y formulación de una estrategia de e-gobierno bien definida, de lo contrario grandes recursos tanto monetarios como de personal son desperdiciados, además los programas de transparencia no llegan a cumplir sus metas establecidas y finalmente los programas de e-gobierno se transforman en importantes pérdidas de dinero para la sociedad en general.

En los últimos años, las estrategias de los gobiernos a nivel mundial, se han movido de simples estrategias de e-gobierno a estrategias integradas o de e-gobernanza, esto es, aprovechar de manera eficiente las TIC's en los procesos de toma de decisión, mediante los cuales los individuos y las instituciones públicas y privadas interactúan en la búsqueda de un bien común.

En México el Estado de Guanajuato es considerado como uno de los más avanzados en cuestiones de TICs, lo anterior dado a que el Estado ha implementado estas herramientas de alta tecnología en la transformación de estructuras y procesos de la administración pública, lo cual ha significado importantes resultados en la gestión de algunos servicios públicos. Sin embargo estos esfuerzos se han realizado en base a las necesidades que surgen en el día con día. El presente trabajo, pretende proporcionar las herramientas y recomendaciones necesarias, para la implementación de una estrategia de e-gobernanza en el Estado de Guanajuato.

# Capítulo 1. Introducción a la e-gobernanza, conceptos y diferencias.

El propósito de implementar una estrategia de e-gobernanza, es llegar a realizar un buen gobierno. El buen gobierno se caracteriza generalmente por la participación, transparencia y la responsabilidad. Los avances recientes en tecnologías de comunicación y el Internet, proporcionan oportunidades de transformar la relación entre los gobiernos y los ciudadanos de una nueva manera, lo cual llevará a cumplir las metas de un buen gobierno.

En este capítulo se tratarán las principales definiciones o conceptos relacionados a una estrategia de e-gobernanza, como el concepto de e-gobierno, de sociedades de información, las diferencias entre el e-gobierno y la e-gobernanza, así como los factores sociales, económicos, políticos y culturales que se involucran en el proceso estratégico de la e-gobernanza, además se dará un marco de referencia hacia el desarrollo de la estrategia de e-gobernanza.

## *1.1 Sociedades de información*

Las sociedades de la información se define como un determinado nivel de desarrollo social, económico y tecnológico caracterizado por la participación de diversos agentes (gobierno, empresas, investigadores, centros tecnológicos, organizaciones sociales y ciudadanos) dispuestos a generar, difundir y usar la información para la producción de conocimiento económicamente útil (innovación) a los fines del desarrollo (Valenti, 2001).

Desde un punto de vista estratégico, el poder integrar a un país en la sociedad de la información no es exclusivamente un problema de tipo tecnológico, no se participa de la sociedad de la información teniendo computadoras conectadas a la red, o lanzando portales de gobierno, el elemento fundamental sigue siendo la capacidad que los ciudadanos tienen para producir, interpretar y utilizar la información que por ahí circula.

En realidad la sociedad de la información no está determinada por las nuevas tecnologías de la información y comunicación, está determinada por una nueva forma de organización económica y social motivada por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (Valentin, Anta, Bendersky, 2004).

## *1.2 E-Gobierno*

El gobierno electrónico es el medio por el cual la administración pública desarrolla una nueva relación entre los ciudadanos, las empresas y otros gobiernos, todo esto a través de las TIC's (Pearce 2004).

Desde un punto de vista tecnológico, el gobierno electrónico es la capacidad que ofrecen las tecnologías de la información y de la comunicación para desarrollar y ofrecer información y servicios públicos a través de medios telemáticos, habitualmente Internet.

Para el gobierno, el gobierno electrónico es el medio para modernizar la gestión pública a través de las tecnologías de la información y de la comunicación, en busca de mejores prácticas, mayor control y transparencia y más agilidad.

Para los usuarios del gobierno electrónico, es la oportunidad para acceder y participar activamente en los servicios públicos de forma más flexible y sin acudir a las dependencias del Estado. También significa más información, más puntual y un acceso en cualquier momento.

Se puede concebir el gobierno electrónico como parte de una modernización de las formas de administrar lo público, pero en un sentido amplio. Las tecnologías de la información y de la comunicación son un medio para alcanzar este objetivo y no un fin en sí mismo. Esta conclusión es particularmente importante para la realidad de los países en vías de desarrollo, donde lo más importante en una **estrategia de gobernanza electrónica** no es la tecnología en sí, sino la modernización de la administración pública entendida como un proceso integral, y donde uno de sus componentes son precisamente las tecnologías de la información y de la comunicación.

### 1.3 E-gobernanza

Según el diccionario de la Real Academia Española, Gobernanza es el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

Para la United National Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) la e-gobernanza representa el uso que le da el sector público a las tecnologías de información y comunicación con el objetivo de mejorar sus servicios, promover la participación ciudadana en la toma de dediciones y hacer al gobierno más accesible, transparente y efectivo.

E-gobernanza involucra nuevos estilos de liderazgo, nuevas formas de debatir y decidir la política y la inversión, nuevas formas de acceder a la educación, nuevas formas de escuchar a los ciudadanos y nuevas formas de organizar y desarrollar la información y los servicios (UNESCO, 2005).

Para la UNESCO, la idea de adoptar las TIC's es para moverse mas allá del modelo pasivo de "*solicitud de información-entrega*" a un modelo de involucramiento de ciudadanos activos en el proceso de la toma de decisiones.

E-gobernanza es generalmente considerada en un concepto más amplio que el término e-gobierno, puesto que éste puede generar un cambio en la manera en cómo los ciudadanos se relacionan con los gobiernos y como se relacionen entre ellos mismos.

Para el Bando Mundial, la e-gobernanza implica el uso de los canales de TIC's para cambiar la forma en que los ciudadanos y las empresas interactúan con el gobierno para posibilitar la participación de los ciudadano en la toma de decisiones, un mayor acceso a la información, más transparencia y el fortalecimiento de la sociedad civil (Deane, 2003).

Los cinco principios rectores de la ONU con respecto a los objetivos de la gobernanza electrónica son (ONU, 2002):

- Crear servicios relacionados con las decisiones de los ciudadanos.
- Hacer que el gobierno y sus servicios sean más accesibles.
- Promover la inclusión social.
- Proporcionar información de manera responsable.
- Emplear las tecnologías de información y los recursos humanos de manera efectiva y eficiente.

Otra consideración importante es que la e-gobernanza es un proceso, no un fin decisivo de la evolución de su significado. Tampoco implica una trayectoria estándar de progresión. Por consiguiente, los países necesitan encontrar la manera que mejor se ajuste a ellos y deben participar en un proceso de diálogo, aprendizaje, creación de capacidades y facilitación (Heeks, 2001).

#### 1.4 E-gobierno vs e-gobernanza

El profesor Donald F. Kettl en su Libro, "The Transformation of Governance", realiza un análisis histórico de la administración pública americana, proporciona ciertas definiciones sobre el gobierno y la gobernanza. El gobierno es una superestructura institucional que la sociedad utiliza para traducir la política en políticas o políticas públicas. La gobernanza por otro lado, es el resultado de la interacción del gobierno, el servicio público y ciudadanos a través del proceso político, desarrollo de política, diseño del programas y entrega del servicio (Kettl, 2002).

El gobierno representa a las instituciones especializadas que contribuyen a la gobernanza. Los gobiernos representativos buscan y reciben la ayuda del ciudadano, pero también necesitan la cooperación activa de sus servidores públicos. La gobernanza es el resultado de la política, y los programas de política pública.

En el cuadro 1.1 se resumen las características del gobierno tanto convencional como del electrónico y de la gobernanza que el profesor Kettl ha identificado en su investigación.

**Cuadro 1.1 Características del Gobierno y la Gobernanza**

<b>Gobierno</b>	<b>Gobernanza</b>
Superestructura	Funcionalidad
Decisiones	Procesos
Reglas (Rules)	Metas
Roles	Desempeño
Implementación	Coordinación
Productos	Resultados
<b>E-Gobierno</b>	<b>E-Gobernanza</b>
Entrega electrónica de servicios	Consulta electrónica
Estructura electrónica	Regulación electrónico
Voto electrónico	Contrato electrónico
Productividad electrónica	Redes sociales guía (networked societal guidance)

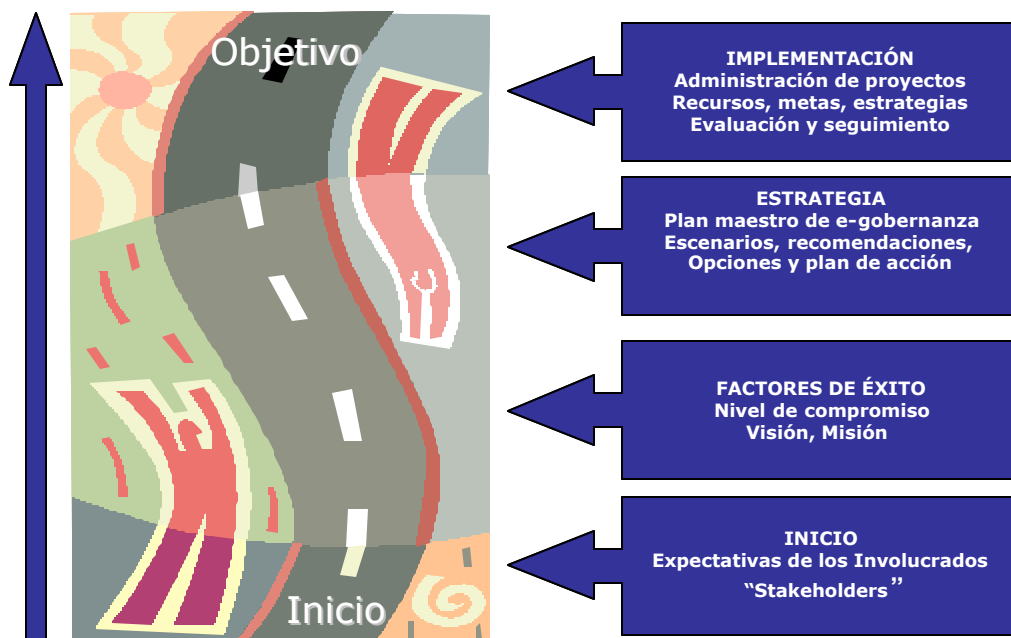
**Fuente:** E-government vs. E-governance: examining the differences in a changing public sector climate, International tracking survey report #4, 2003.

#### 1.5 Estrategia de e-gobernanza

La e-gobernanza es mas que solo un sitio de Internet del Gobierno, pero ¿Qué es exactamente?, ¿cuáles son sus beneficios?, ¿Qué pueden hacer los gobierno para que realmente funcione?

La gráfica 1.1, nos muestra uno de los posibles caminos a seguir para la implementación de una estrategia de e-gobernanza, vemos como para iniciar este proceso, es necesario conocer cuales son las expectativas de los diferentes actores o involucrados, tanto dentro como fuera del gobierno.

Gráfica 1.1 Camino hacia una la e-gobernanza



**Fuente:** Elaboración propia con base en el modelo de Rogers W'O Pkot-Uma; The Roadmap to eGovernance Implementation: Selected Perspectives.

Asimismo, vemos como otros factores son necesarios para esta implementación, como los niveles de compromiso a niveles de toma de decisiones, la misión y visión del todos los involucrados, la existencia de un plan maestro en el cual se desarrollara la estrategia, un plan de acciones para el desarrollo de la misma y finalmente un proceso de implementación, en este proceso es donde van a surgir los proyectos piloto, y finalmente dentro de la misma implementación, va a ser necesario establecer un esquema de evaluación y seguimiento.

Es importante destacar, que los procesos de gobernanza son de largo plazo, es decir, los resultados de cualquier estrategia de e-gobernanza no serán percibidos de manera inmediata por la sociedad ni por cualquier actor en por lo menos cinco años, ya que los proyectos que surjan de la presente estrategia, van a necesitar un período de maduración, evaluación y seguimiento.

### 1.5.1 Análisis de involucrados

Al hablar de e-gobernanza estamos hablando de la interacción que debe de tener el gobierno con los actores principales de la sociedad y los cuales a través de las tecnologías de información tendrán la posibilidad de participar en el proceso de creación de políticas públicas, estos actores los vamos a conocer como "STAKEHOLDERS", al no tener una traducción específica para éstos, en el presente estudio les llamaremos "INVOLUCRADOS" o "ACTORES".

En la gráfica 1.2, vemos las diferentes relaciones que pueden tener los involucrados en el desarrollo de una estrategia de e-gobernanza, por una parte existe un grupo de actores que cuentan con mucho poder en la toma de decisiones pero que probablemente no estén interesados en el tema de la gobernanza, por otra parte, tenemos otro grupo de actores, los cuales están muy interesados en el desarrollo de una gobernanza eficiente pero que no cuentan con el suficiente soporte para tomar las decisiones.

El objetivo del análisis de involucrados, es precisamente identificar estos grupos de actores, conocer sus expectativas, y definir una estrategia que nos permita llegar a un nivel óptimo de relación entre "el poder y el interés".



**Fuente:** Elaboración propia con base en modelo de "Stakeholders".

Para realizar una estrategia de e-gobernanza es necesario realizar una estrategia de relación con estos involucrados, esta estrategia puede ser dividida en tres fases (Tan, Pan and Lim, 2003):

- *La identificación de los grupos de involucrados clave dentro de las organizaciones tanto financieras como políticas.*
- *Reconocer los diferentes intereses que estos grupos tienen.*
- *Definir un sistema del gobierno que pueda abastecer y fomentar los intereses de estos involucrados.*

Las necesidades identificadas por parte de los involucrados durante el proceso de planeación de e-gobernanza, se caracteriza por el conocimiento y la consulta entre los involucrados considerados como "clave" para el gobierno, estos son los hombres de negocios, el sector privado y la sociedad civil entre otros, estos actores nos van a mostrar el ¿Qué necesito?, percibido desde su particular punto de vista y de esta manera tratar de realizar la estrategia de e-gobernanza con el respaldo de los involucrados, lo cual va a validar las acciones del Buen Gobierno.

Es claro que para la realización de un esquema estratégico de e-gobernanza, es necesario conocer el contexto social y el medio ambiente en el que se desarrollan los involucrados, esto puede ser logrado adoptando al estudio esquemas de investigación social cualitativa tales como la investigación de acciones participativa, esta herramienta es utilizada para realizar cambios a situaciones o problemas específicos dentro de la sociedad y generar conocimiento o hacer investigación al mismo tiempo.

Tres de las muchas definiciones para la investigación de acción participativa son: una "investigación sistemática que es colectiva, de colaboración, reflexiva, crítica y emprendida por los participantes en la investigación" (McCutcheon y Jung 1990). "una forma de investigación auto-reflexiva colectiva realizada por los participantes en situaciones sociales para mejorar la racionalidad y la justicia de sus propias prácticas sociales o educativas, así como la comprensión de las mismas y de las situaciones en las cuales se realizan estas prácticas" (Kemmis y McTaggart 1990). "tiene como objetivo contribuir tanto en los conflictos de la población en una situación problemática inmediata, como a las metas de la ciencia social por la colaboración común dentro de un marco ético mutuamente aceptable" (Rapport 1970 según lo citado en McKernan 1991).

### **1.5.2 Factores Críticos de Éxito**

Para identificar el posible éxito o fracaso de la estrategia de e-gobernanza, es necesario realizar una evaluación respecto a los factores críticos de éxito, los cuales van a estar compuestos por características multidimensionales y relacionadas entre si (Okot-Uma, 2004), como lo son:

#### *1.5.2.1 El nivel de compromiso en los altos niveles de gobierno*

¿Cómo es vista la estrategia de e-gobernanza por parte de las autoridades de gobierno? Esto implica:

- Reconocimiento formal por parte de las autoridades, sobre la necesidad de realizar una estrategia de e-gobernanza
- Un manifiesto gubernamental hacia un compromiso con la sociedad de tener un buen gobierno, el cual va a enfocar sus esfuerzos a una elaboración e implementación de la estrategia.
- Validación del compromiso, que trascienda mas allá de las buenas intenciones del gobierno, en la cual ya se tengan destinados recursos y presupuestos para la realización de la estrategia.

#### *1.5.2.2 Responsabilidad Organizacional*

Establecer las bases necesarias para definir una estructura organizacional sólida, que permita el desarrollo eficiente de la estrategia de e-gobernanza, lo cual requiere:

- Reconocimiento formal sobre la necesidad de contar con una estructura o cuerpo que sea líder, que estimule de manera directa o indirectamente acciones concretas con el gobierno y con el sector privado.
- Definición clara de los roles, responsabilidades y alcances de la estrategia de e-gobernanza, los cuales tienen que estar dentro del contexto de un plan de desarrollo local o nacional.
- Validación del compromiso en colocar la estructura o el cuerpo dentro de la organización del gobierno.

### 1.5.2.3 *Visión, misión y estrategia compartidas*

Es necesario que ésta visión sea clara y entendible para el ciudadano ordinario, que sea compartida por todos los involucrados, que sea un reto desarrollarla, no pesimista o conformista, y que sea objetiva con la realidad del Estado.

- Crear las bases para generar una "visión" compartida, la cual permita realizar una proyección de la estrategia dentro y fuera de los límites del Estado.
- Desarrollar una "misión" la cual sea caracterizada por ser un complemento de la visión ya establecida.
- Implementar la "estrategia" que va a organizar cada modo de operación y por medio de la cual será posible realizar la misión y la visión.

La visión de la estrategia de e-gobernanza a nivel mundial ha tomado muchas formas, algunos casos son:

- Singapur con su visión "IT2000" el cual consistió en transformar Singapur en una "Isla Inteligente" (The Singapore e-Government Website).
- Hong Kong, con la visión "Digital21", que tiene como objetivo transformar la ciudad en una sociedad basada en el conocimiento (Digital 21 Strategy website).
- Mauritius, su visión consiste en transformar a Mauritius en una Cyber Isla para el 2020, "Mauritius Vision2020" (MAURITIUS Vision 2020 Perspective Study).

### 1.5.2.4 *Orientación hacia una política de e-gobernanza*

La e-gobernanza representa el uso de las TIC's para dar soporte a un buen gobierno, ésta busca moverse más allá de las antiguas herramientas de comunicación con las que contaba el gobierno, hacia la nueva era digital de las TIC's, esta nueva tecnología, más robusta y eficiente, permite fortalecer la existente relación con la sociedad civil, asimismo estas herramientas van a permitir identificar las ventajas comparativas que el estado va a obtener con la estrategia, pero además la e-gobernanza busca consolidar la:

- *e-administración*: Mejorar los procesos del gobierno, cortando costos a través de una administración más eficiente de recursos, haciendo conexiones estratégicas dentro de los mismo gobiernos y creando empoderamiento.
- *e-democracia y e-servicios*: Conectando a los ciudadanos con el gobierno a través de la interacción directa con los mismos, lo cual da mayor credibilidad y responsabilidad a las obras del estado (eCitizen empowerment).
- *e-sociedad y e-negocios*: Construyendo interacciones mas allá de los límites del gobierno, trabajando mejor con las empresas, desarrollando comunidades de información, y construyendo una sociedad civil bien informada.

#### 1.5.2.5 Alcances de la política de e-gobernanza

Los alcances de la presente estrategia, van a estar en función de múltiples factores tanto a nivel local como nacional, esto va a depender en gran medida por los sectores que se vayan a involucrar dentro de la estrategia.

Hablar de e-gobernanza, no es simplemente hablar de tecnología de información, también existen factores muy importantes a considerar como lo son el económico, el social, el cultural y el político, algunos de los cuales se presentan en la tabla 1.2

**Tabla 1.2 Principales factores**

Factores	Consideraciones
Económico	¿Cuál es el Producto Bruto Interno (PIB) per cápita? ¿Cuál es el grado de asimilación de las tecnologías de la información y comunicación por parte del sector productivo? ¿Cuál es el grado de desarrollo del sector empresarial en tecnologías de la información y comunicación? ¿Existe un marco regulatorio de las telecomunicaciones para el país en consideración? ¿Es efectivo? ¿Las tarifas de los servicios básicos de telecomunicaciones son asequibles para los usuarios de ingresos promedio? ¿Cuál es el grado de desarrollo de la infraestructura en telecomunicaciones: ancho de banda, grado de digitalización de las telecomunicaciones, computadoras cada 100 habitantes, calidad del servicio, tiempo de respuesta, otros?
Sociales	¿Cuál es la edad media de la población? ¿Cuál es el nivel de confianza de la sociedad en el gobierno y en la función de la administración pública? ¿Cuál es el grado de acceso que tiene la población a los servicios básicos: educación, sanidad, agua potable, electricidad, otros? ¿Existe una estrategia de universalización del acceso y uso de Internet? ¿Cuál es la tasa de conexión en telefonía básica y celular en el país en consideración? ¿Cuál es el grado de involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en programas de desarrollo de la sociedad de la información?
Político	¿Existe una política nacional en sociedad de la información? ¿Quién ejerce las funciones de liderazgo de una estrategia nacional en sociedad de la información? ¿Existe un involucramiento y compromiso claro del nivel político más alto (presidente del gobierno)?

	<p>¿Existe un compromiso de continuidad y estabilidad de los recursos humanos de la administración pública que participan en el diseño de las estrategias de gobierno electrónico?</p> <p>¿Cuál es el marco legal y político que de soporte al desarrollo de una estrategia hacia la sociedad de la información?</p>
Culturales	<p>¿Cuál es la tasa de alfabetización de la población?</p> <p>¿Cuál es el nivel de formación de la población?</p> <p>¿Existe diversidad cultural? ¿Cuál es su composición?</p> <p>¿Cuáles son los idiomas más importantes en el país?</p> <p>¿Cuáles son las actividades productivas más importantes y que están asociadas a la diversidad cultural propia del país?</p> <p>¿Los medios de comunicación están participando de forma activa en el desarrollo de la sociedad de la información?</p>

**Fuente:** Estrategias de gobierno electrónico: la definición de un modelo de análisis y estudio de casos, Banco Interamericano de Desarrollo – 2004, Washington, D.C.

Si la e-gobernanza se refiere a una mayor participación de los ciudadanos a través de los medios digitales, entonces la propia brecha digital es un área importante a tener en cuenta. Las causas de la brecha digital no son técnicas, sino socioeconómicas. Por consiguiente, existen aspectos relacionados con el acceso, la conectividad, la educación, la habilidad, la capacidad de financiamiento, etc., que continúan siendo los elementos esenciales subyacentes de la e-gobernanza.

El Informe Mundial del Sector Público 2003 de la ONU, (E-Government at the Crossroads) sugiere tres requisitos previos para la e-gobernanza: un mínimo de infraestructura tecnológica, capital humano y conectividad, para todos. Por tanto, el desafío primario del gobierno electrónico para el desarrollo es cómo lograrlo.

## Capítulo 2. El gobierno electrónico en Guanajuato

"El ciudadano desde un lugar remoto, sin tener que acudir físicamente a una ventanilla, puede hacer una cantidad enorme de trámites que poco a poco se van enriqueciendo y diversificando de manera tal, que el gobierno ya no tendrá las cuatro paredes clásicas, sino que tendrá una participación distinta... Los exhortamos a que conozcan nuestra tecnología y a que la utilicen, que la enriquezcan y nos sugieran para mejorarla" (Juan Carlos Romero Hick, Gobernador Constitucional del Estado de Guanajuato).

El objetivo del presente capítulo, es realizar un diagnóstico de la situación actual del Estado, lo anterior en términos de su infraestructura de comunicación, sus aspectos sociales y económicos, así como la identificación de los posibles involucrados en el proceso de e-gobernanza, lo expuesto nos va a permitir conocer los aspectos generales del Estado de Guanajuato, conocer como se encuentra estructurado el gobierno electrónico de Guanajuato, cuales son los servicios que entrega a la sociedad, cómo surgieron estos servicios, quien los diseño, algunos resultados obtenidos, y después pasaremos a realizar un análisis de involucrados tanto dentro del gobierno como fuera del mismo, esto nos servirá para realizar en el siguiente capítulo la estrategia de e-gobernanza.

### 2.1 Aspectos generales del área de estudio

#### 2.1.1 Localización del Área de Estudio

El estado de Guanajuato se conforma por seis regiones en donde están distribuidos 46 municipios. Colinda al norte con Zacatecas y San Luis Potosí; al este con Querétaro de Arteaga; al sur con Michoacán de Ocampo; al oeste con Jalisco. Sus coordenadas geográficas extremas son: al norte  $21^{\circ} 52'$ , al sur  $19^{\circ} 55'$  de latitud al este  $99^{\circ} 41'$ , al oeste  $102^{\circ} 09'$  de longitud oeste, su territorio representa el 1.6% de la superficie del país.

**Mapa 2.1 Localización del Estado de Guanajuato**



**Fuente:** Elaboración Propia.

## 2.1.2 Características socioeconómicas de la población

### a) Población

El estado de Guanajuato en el año 2000 contaba con una población total de 4,663,032 habitantes, según cifras del INEGI.<sup>1</sup> El Estado cuenta con 12 municipios con más de 100 mil habitantes, los cuales representan en su conjunto casi el 70% de la población total del Estado, destacando el municipio de León con el 24%. En el cuadro 2.1 se muestra la dinámica poblacional en el Estado.

**Cuadro 2.1 Información poblacional municipal con más de 100,000 habitantes, año 2000**

Municipio	Tasa media de crecimiento anual 1990-2000 (%)	Total entidad	Hombres (%)	Menores de 15 años (%)	De 15 a 64 años (%)
Entidad	1.6	4,663,032	47.9	36.6	57.4
León	2.74	1,134,842	48.9	23.6	25.3
Irapuato	1.96	440,134	47.9	9.2	9.6
Celaya	2.13	382,958	47.7	7.6	8.6
Salamanca	1.05	226,654	47.9	4.4	5.1
Pénjamo	0.47	144,426	47.1	3.1	3.0
Guanajuato	1.72	141,196	48.4	2.8	3.1
Allende	2.01	134,880	47.8	3.1	2.7
Silao	1.57	134,337	48.8	3.0	2.8
Valle de Santiago	-0.09	130,821	46.8	2.7	2.8
Dolores Hidalgo	2.12	128,994	47.4	3.1	2.5
Acámbaro	-0.16	110,718	46.9	2.1	2.3
San Francisco del Rincón	1.84	100,239	48.3	2.2	2.3

**Fuente:** XII Censo de Población y Vivienda 2000, INEGI

El cuadro 2.2, nos muestra niveles críticos de la educación en el Estado de Guanajuato en prácticamente todos los ciclos educativos, en primaria representa el tercer lugar a nivel nacional en número de niños que abandonan la escuela, con un promedio muy por encima de la media nacional (3.1 vs 1.7), lo mismo en la tasa de reprobados, en la cual se coloca en el lugar número ocho a nivel nacional.

A nivel profesional medio (técnico) y bachillerato, también se presentan niveles altos de deserción y de reprobación.

1. XII Censo de Población y Vivienda 2000, INEGI.

b) Niveles de educación

**Cuadro 2.2. Indicadores educativos seleccionados por ciclo educativo, 2004/2005**

<b>Ciclo educativo</b>	<b>Nacional (%)</b>	<b>Entidad (%)</b>	<b>Lugar Nacional</b>
<b>Preescolar</b>			
Atención a la demanda en edad preescolar a/	65.5	60	21
<b>Primaria</b>			
Tasa de deserción b/	1.7	3.1	3
Tasa de reprobación	5	7	8
Eficiencia Terminal	89.7	84.3	29
<b>Secundaria</b>			
Tasa de absorción	95	92.1	27
Tasa de deserción b/	7.1	7.6	11
Tasa de reprobación	18.4	19.5	12
Eficiencia Terminal	78.8	78.2	17
<b>Profesional media (técnica)</b>			
Tasa de absorción	10.9	11	16
Tasa de deserción b/	23.6	24.1	9
Tasa de reprobación	24.2	26	15
Eficiencia Terminal	47.7	45.7	25
<b>Bachillerato</b>			
Tasa de absorción	85.1	69.4	32
Tasa de deserción b/	16.3	18.3	5
Tasa de reprobación	37.9	39.8	13
Eficiencia Terminal	60.1	55.9	28
<b>Superior c/</b>			
Tasa de absorción	79.2	74.1	20

a/ Se obtiene dividiendo la matrícula de 3, 4 y 5 años de este nivel entre la población de 3, 4 y 5 años de edad. Los datos de población se tomaron de las proyecciones a mitad del año elaboradas por CONAPO.

b/ Este indicador corresponde al ciclo escolar en que se produce la deserción.

c/ Comprende educación normal y licenciatura. La fuente no presenta información para los demás indicadores. Cifras preliminares

**Fuente:** PR. Quinto Informe de Gobierno, 2005. Anexo. México, D.F., 2005.

c) Producto interno bruto

**Cuadro 2.3 Producto interno bruto por entidad federativa.  
(Contribución a la variación nacional 2002-2003)**

Posición	Entidad Federativa	Total	Primario	Industrial	Servicios
	Total nacional	1.44	4.07	-0.18	1.89
1	Nuevo León	0.24	0.01	0.19	0.29
2	Chihuahua	0.18	0.12	0.06	0.23
3	Tamaulipas	0.18	0.91	0.18	0.12
4	Coahuila	0.12	0.25	0.19	0.08
<b>11</b>	<b>Guanajuato</b>	<b>0.07</b>	<b>0.04</b>	<b>0.08</b>	<b>0.06</b>
29	Colima	0	-0.03	-0.02	0.01
30	Jalisco	0	-0.13	-0.14	0.07
31	Nayarit	-0.02	-0.37	-0.01	0
32	Distrito Federal	-0.38	0.03	-0.79	-0.25
<b>Promedio Nacional</b>		<b>0.04</b>	<b>0.13</b>	<b>0.01</b>	<b>0.06</b>

**Fuente:** INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. "Producto Interno Bruto por Entidad Federativa".

El Estado de Guanajuato presenta indicadores económicos por encima de la media nacional, tal y como se muestra en el cuadro 2.3, principalmente en los sectores industrial y de servicios, esto se puede entender por el importante desarrollo de la industria maquiladora en la zona, así como una participación destacada de los servicios dado el alto nivel turístico por el que se distingue al Estado.

d) Relación de viviendas particulares habitadas y que disponen de algún sistema de comunicación y entretenimiento.

**Cuadro 2.4 Producto interno bruto por entidad federativa.  
(Contribución a la variación nacional 2002-2003)**

Concepto	Cantidades	Porcentaje
Viviendas particulares habitadas	918,822	100
Viviendas que cuentan con electricidad	884,000	96
Viviendas que disponen de televisión	836,984	91
Viviendas que disponen de teléfono	280,623	31
Viviendas que disponen de computadoras	67,668	7
Viviendas que disponen de radio o radio grabadora	805,508	88

**Fuente:** Gobierno del Estado de Guanajuato Anuario Estadístico edición 2003

En Guanajuato, prácticamente el 100% de los hogares habitados cuentan con energía eléctrica y en el cuadro 2.4 podemos observar la importancia que la televisión tiene como medio de comunicación en el Estado, donde el 91% de los hogares cuentan con este instrumento de entretenimiento, muy por encima del sistema de telefonía, por lo que para los ciudadanos en promedio es más importante contar con un aparato televisor que un teléfono, el cual representa el 31% de los hogares.

Únicamente el 7% de los hogares en Guanajuato cuentan con computadora, hasta el momento no se cuenta con los resultados del segundo censo nacional de vivienda 2005, no podemos identificar los usuarios del Internet

por entidad federativa, solo a nivel nacional, lo cual se representa en el siguiente cuadro.

En el cuadro 2.5, vemos cual es el nivel de equipamiento en los hogares a nivel nacional con cifras estimadas al 2004.

**Cuadro 2.5 Equipamiento en los hogares de México**

Equipamiento del hogar	2001		2002		2004*	
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%
Total de hogares	23 526 427	100.0	24 682 492	100.0	26 326 756	100.0
Hogares con computadora	2 743 749	11.7	3 742 824	15.2	4 744 184	18.0
Hogares con conexión a Internet	1 440 399	6.1	1 833 504	7.4	2 301 720	8.7
Hogares con televisión	21 602 234	91.8	23 092 909	93.6	24 131 830	91.7
Hogares con televisión de paga	3 181 370	13.5	3 785 962	15.3	5 064 252	19.2
Hogares con teléfono	9 419 825	40.0	11 171 798	45.3	12 614 295	47.9
Hogares con teléfono celular	ND	ND	ND	ND	9 285 284	35.3

\* Cifras preliminares correspondientes al mes de junio.

ND: No disponible

**Fuente:** INEGI. Módulo Nacional de Computación 2001.

INEGI. Encuesta sobre Disponibilidad y Uso de Tecnología de Información en los Hogares 2002.

INEGI. Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares 2004.

En este cuadro podemos observar que el Estado de Guanajuato se encuentra por debajo en cuanto al promedio nacional de hogares que cuentan con computadora (7% en Guanajuato y 18% a nivel nacional).

## 2.2 Modelo de gobierno electrónico de Guanajuato

Juan Carlos Romero Hick, Gobernador Constitucional del Estado de Guanajuato, ve como un reto para el Estado el estar cerca de la sociedad, ya que ésta quiere un gobierno pequeño, mas eficaz, que cueste menos, que sea mas transparente, que tenga mejores velocidades de respuesta, y para ello una de las características, es tener mejor uso de la tecnología para tener una vinculación muy próxima con el ciudadano.

Siguiendo esta premisa de buscar la vinculación del Gobierno con el ciudadano, en julio del 2001, se generó el "plan estatal de desarrollo 2025", este proyecto tuvo como objetivo generar una visión de largo plazo, en donde toda la sociedad jugara un papel preponderante en el diseño de la misma.

A lo largo del proceso de consulta con la población, con los expertos de las diversas áreas, con los representantes y enlaces de planeación de las dependencias del estado, se definieron las siguientes líneas de la Visión de Desarrollo en el estado.

- Contar con una sociedad solidaria, incluyente, organizada, participativa, plural, democrática y equitativa, que convive bajo un marco de respeto absoluto al Estado de Derecho.

- Un sector productivo promotor del desarrollo, con igualdad de oportunidades, competitivo y comprometido con el bienestar de las personas y de la sociedad.
- Sobresale por su infraestructura y servicios suficientes, eficientes y de clase mundial que responden a las necesidades de la población.
- Sus habitantes, organizaciones y gobernantes serán reconocidos por ser promotores del rescate y cuidado del medio ambiente.
- Su éxito estará basado en el alto nivel educativo y cultural, capacidad innovadora y de trabajo de los Guanajuatenses.
- La honestidad y efectividad de sus gobernantes.
- Lo anterior, buscará garantizar una mejor calidad de vida a toda la población del estado.

Mucho de lo expuesto en este plan esta relacionado con la gobernanza y de manera muy especial, con el uso eficiente y de clase mundial de las tecnologías de información, tema del presente trabajo.

### **2.2.1 Componentes de Gobierno electrónico**

El modelo actual de gobierno electrónico en Guanajuato esta conformado por cuatro componentes básicos:

- 2.2.1.1 *La entrega de servicios electrónicos;* este componente se refiere tanto a los servicios electrónicos que se tienen como a los medios electrónicos que se ponen a disposición de los ciudadanos y empresas para acceder y entregarles los servicios.
- 2.2.1.2 *La operación y gestión gubernamental;* este componente se refiere a la incorporación de aplicaciones y tecnología a los procesos internos de gobierno que son parte de la razón de ser de la dependencia y dan un valor agregado tanto al gobierno en su relación con los ciudadanos y empresas.
- 2.2.1.3 *La vinculación y participación ciudadana,* este componente se refiere a la incorporación de aplicaciones y tecnología para dotar al ciudadano de elementos para hacer valer sus derechos democráticos y coparticipar con el gobierno en políticas pública (participación ciudadana, rendición de cuentas, transparencia, etc.).
- 2.2.1.4 *La infraestructura y aplicaciones de soporte de gobierno electrónico,* este componente se refiere a la incorporación de aplicaciones y tecnología que soporta a las tres componentes anteriores (infraestructura común, firma electrónica certificada, pago electrónico de servicios en línea, etc.).

### **2.2.5 Conectividad del estado**

Desafortunadamente, no fue posible contar con información oficial sobre el actual sistema de conectividad dentro del mismo Gobierno del Estado, resultado de las entrevistas, se sabe que durante la presente administración, se realizaron grandes inversiones en infraestructura de telecomunicaciones e Internet, dada la orografía irregular del Estado y en espacial de la ciudad capital Guanajuato, fue necesaria la colocación de varias antenas de transmisión a lo largo del Estado para lograr una comunicación continua, los costos de mantenimiento, renta de líneas, almacenamiento y envío de información, representaba un gasto mensual bastante considerable. Estos altos costos, las mejoras tecnológicas y los cada vez mas competitivos precios de mercado, provocaron que la dirección de informática, cambiara su estrategia de conectividad hacia una en donde los proveedores externos representaban los máximos

acreedores del Estado, la red se maneja a través del sistema de INFINITUM de TELMEX, y toda la información es almacenada en servidores comerciales ubicados en el Estado de Nuevo León, este cambio de estrategia ha significado una reducción en sus gastos de operación y mantenimiento.

### *2.3 Identificación de actores clave (stakeholders)*

La identificación de actores clave, es percibido como uno de los pasos cruciales en la organización efectiva de cualquier estrategia de gobernanza (Demb y Neubauer 1992, Monks y Minow 1995). Pueden ser considerados como aquellos que sin su soporte la estrategia simplemente no podría llevarse a cabo.

En el presente estudio, se pretende realizar la identificación de estos actores clave, a través del diagnóstico de la situación actual, para lo cual serán revisados los programas y productos que el gobierno ofrece y de esta manera, identificar sus potenciales clientes.

Como la e-gobernanza busca la eficiente interacción del gobierno con sus diferentes clientes, durante el proceso de identificación de actores, el mismo gobierno puede ser considerado como uno más de sus propios clientes, además, esto nos va a servir como punto de referencia en relación al actual funcionamiento del gobierno electrónico del Estado.

#### **2.3.1 Análisis de involucrados**

Los principales actores identificados durante el diagnóstico de la situación actual son de dos tipos, los que tienen su función dentro del mismo gobierno y lo que tienen sus necesidades y demandas fuera del gobierno, esto son algunos de los actores entrevistados:

- En el gobierno
  - Secretaría Particular del Gobierno del Estado
  - Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable
  - Secretaría de Finanzas y Administración
  - Coordinación General de Comunicación Social
  - Secretaría de Educación de Guanajuato
  - Secretaría de Desarrollo Social y Humano
  - Secretaría de la Gestión Pública
  - Unidad de Acceso a la Información
  - Empleados en general
- Fuera de gobierno
  - Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias
  - Canaco-León
  - Cámara de la Industria de la Curtiduría (CICUR)
  - Consejo Coordinador Empresarial de León
  - Asociación de Hoteles y Moteles de Guanajuato
  - Canacinfra-León
  - COPARMEX-LEON

- Cámara de la Industria del Calzado
- Canaco-Guanajuato
- Cámara de la Industria de la Radio y la Televisión
- Consejo Coordinador de Colegios de Profesionistas
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (Gto.)
- Cámara Nacional de Vivienda CANADEVÍ
- Asociación Nacional de Proveedores para la Industria del Calzado (ANPIC)

#### 2.4 Acceso a la información

El Gobierno de Estado de Guanajuato cuenta con “La Unidad de Acceso a la Información” (UAI) la cual representa el contacto directo entre los ciudadanos y todas las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo Estatal, en relación al derecho de acceso a la información, cuya función principal es la de poner accesible información pública relevante y recibir y gestionar la información solicitada en los términos señalados por la Ley de la materia (Anexo 3).

El derecho de acceso a la información es la facultad que tiene toda persona de obtener la información pública que recopile, procese o posea el Poder Ejecutivo, la que comprende la consulta de documentos, la obtención de los mismos y la orientación sobre su existencia y contenido (Portal del Gobierno del Estado de Guanajuato, 2005).

Se entiende por información pública todo documento, registro, archivo o cualquier dato que recopile, procese o posea el Poder Ejecutivo Estatal y los demás sujetos obligados, la cual en algunos casos podrá ser reservada en base a fundamento legal sustentada en la Ley de Acceso a la Información Pública o información confidencial que corresponde a datos personales únicamente disponibles para el titular de los mismos.

Los tres temas fundamentales que cabe destacar dentro del derecho de acceso a la información son:

1. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
2. Transparentar las acciones de gobierno.
3. Rendir cuentas claras a la ciudadanía.

#### 2.5 Información disponible (transparencia)

El estado de Guanajuato es considerado como uno de los mejores a nivel nacional en cuanto a la transparencia y rendición de cuentas se refiere, ha sido la entidad con la mejor evaluación de entre las demás entidades de la República, de acuerdo a un estudio hecho público a nivel nacional por el organismo no gubernamental “*Observatorio Ciudadano para la Transparencia*”, en donde se le otorga una calificación de 76.4, en una escala de cero a 100, el estado de Guanajuato fue superado sólo por el Gobierno Federal en su conjunto (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) que obtuvo una calificación de 96.7 en la escala ya referida (Observatorio Ciudadano para la Transparencia, 2004).

En el año 2005 La Secretaría de la Función Pública y el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. otorgaron una mención especial a la Unidad de Acceso a la Información (UAI), del Gobierno del Estado de Guanajuato, con la práctica: “Transparencia y Acceso a la Información con Enfoque al Ciudadano” (Secretaría de la Función Pública, 2005).

## 2.5.1 Portal de transparencia



El Gobierno del Estado de Guanajuato, A través de su página de Internet: <http://www.guanajuato.gob.mx/> cuenta con un "Portal de Transparencia", por medio de este portal, el Gobierno del Estado difunde la información pública de oficio aplicable al Poder Ejecutivo en su conjunto y a cada una de las dependencias y entidades que lo integran.

El portal presenta de manera ejecutiva, los principales indicadores relevantes a las solicitudes de acceso a la información realizadas durante el período del 18 de agosto del 2004 al 31 de agosto del 2005, es decir, se cuenta con una base de información anual, tal y como se muestra en el cuadro 2.6

**Cuadro 2.6 Principales indicadores**

Concepto	Número
Días naturales totales hasta la fecha	365
Número de dependencias y entidades que publican su información en el Portal	42
Visitas al Portal de Transparencia totales	29,540
Promedio de visitas diarias	80.9

**Fuente:** Portal del Gobierno el Estado de Guanajuato (UAI).

Es importante mencionar que a diferencia del tema de solicitudes, el Portal de Transparencia de Guanajuato, entró en operación el día 18 de agosto de 2004, por lo cual la contabilidad de las estadísticas es tomada en cuenta a partir de esta fecha.

### 2.5.1.1

#### *Solicitudes de Acceso a la Información*

La Unidad de Acceso a la Información del Poder Ejecutivo ha puesto a disposición de los ciudadanos dos medios para presentar sus solicitudes, el primero es el Portal de Transparencia de Guanajuato a través del Sistema de Solicitudes en Línea, el segundo son las Oficinas de Atención de la Unidad de Acceso a la Información que se encuentran ubicadas en los municipios de Guanajuato, León e Irapuato.

Los ciudadanos pueden realizar tres tipos de solicitudes: de acceso a información, de acceso a datos personales y de corrección de datos personales.

El siguiente cuadro presenta los indicadores relevante respecto a las solicitudes de acceso a la información y abarca del 30 de agosto del 2004 hasta el 31 de agosto del 2005.

**Cuadro 2.7 Solicitudes de acceso a la información**

Concepto	Número
Días hábiles hasta la fecha	229
Número de solicitudes de acceso a datos personales recibidas	4
Número de solicitudes de corrección de datos personales recibidas	0
Número de solicitudes de acceso a la información recibidas	799
Promedio de solicitudes recibidas por semana	15.3
Solicitudes turnadas al interior	1,634
Solicitudes turnadas a más de una dependencia	96
Solicitudes presentadas a través del Portal de Transparencia	765
Solicitudes presentadas en las oficinas de la Unidad de Acceso	38

**Fuente:** Portal del Gobierno del Estado de Guanajuato (UAI).

Lo que podemos destacar de esta tabla, es que el 95% de las solicitudes han sido realizadas a través del portal de transparencia, mientras que solo el 5% ha sido por medio de las oficinas de la unidad de acceso a la información.

La información solicitada consiste en:

- Información sobre número de empleados, funciones y tabuladores.
- Información sobre la aplicación de los recursos de gobierno.
- Información sobre el Gobernador (vehículos, casa de gobierno, agenda, etc.)
- Información sobre apoyos de gobierno (programas y apoyo a ONG's)
- Información sobre aspectos de seguridad, delincuencia y cárceles.
- Información estadística en general.

### 2.5.1.2

#### *Solicitantes de información*

Dentro del mismo portal del Gobierno del Estado, podemos observar información estadística relevante a la naturaleza de las solicitudes, así como al perfil de las personas que solicitan información.

Cualquier persona directamente o a través de su representante, podrá solicitar información ante la Unidad de Acceso a la Información del Poder Ejecutivo.

Al momento de que el ciudadano presenta una solicitud, adicionales a sus datos generales de identificación, dirección y forma de localizarlo, que son obligatorios, existe un apartado en el formato de solicitud, de contestación opcional, donde los solicitantes indican la actividad general u ocupación que tienen. Las opciones son cinco: ámbito académico, ámbito empresarial, ámbito gubernamental, medios de comunicación y otros.

El siguiente cuadro presenta los indicadores relevante respecto a los solicitantes de acceso a la información y abarca del 31 de agosto del 2004 hasta el 31 de agosto del 2005.

**Cuadro 2.8 Solicitantes de información**

Concepto	Solicitudes
Número de solicitudes de acceso a la información recibidas	803
Número de solicitantes de información	333
Promedio de solicitudes por solicitantes	2.4
Solicitudes presentadas por solicitantes del ámbito académico	169
Solicitudes presentadas por solicitantes del ámbito empresarial	110
Solicitudes presentadas por solicitantes del ámbito gubernamental	80
Solicitudes presentadas por solicitantes de medios de comunicación	226
Solicitudes presentadas por otros solicitantes (no clasificados)	195

**Fuente:** Portal del Gobierno el Estado de Guanajuato (UAI).

Este cuadro nos muestra como los medios de comunicación juegan un papel primordial en cuanto a las solicitudes de acceso a la información, representando un 29% del total de solicitudes, seguido por el ámbito académico con un 21.7%, las empresas con un 14.1 y funcionarios dentro del mismo Gobierno con un 10.3%.

### 2.5.1.3

#### *Respuestas a solicitudes de acceso a la información*

Es importante mencionar que después de que el solicitante ha presentado su solicitud, la Unidad de Acceso a la Información tiene por Ley, hasta 20 días hábiles para responderla. El sujeto obligado, a través de su Unidad de Acceso a la Información podrá ampliar el plazo de entrega, de manera justificada, hasta por diez días más.

Las respuestas posibles para un solicitante se agrupan en cuatro grupos, por tipo de respuesta:

- inexistencia de información
- información pública
- información pública con reserva parcial y/o secciones confidenciales e
- información totalmente reservada.

En el cuadro 2.9 se presentan los indicadores relevantes respecto a las respuestas a solicitudes de acceso a la información, la cual abarca del 31 de agosto del 2004 hasta el 31 de julio del 2005.

**Cuadro 2.9 Respuestas a solicitudes realizadas**

Concepto	Número
Número de solicitudes de acceso a la información recibidas	803
Solicitudes respondidas	669
Solicitudes con respuesta	575
(inexistencia, pública, algún tipo de reserva o confidencial) Solicitudes desechadas	124
(por no ser de competencia del Poder Ejecutivo u no cumplir requisitos de Ley)]Solicitudes a las cuales se ha configurado la negativa ficta	0
Solicitudes con respuestas de inexistencia de información	19
Solicitudes con respuesta de información pública	472
Solicitudes con respuesta de información parcialmente reservada o confidencial	64
Solicitudes con respuesta de información clasificada totalmente	20
Promedio de días de respuesta	13.78
Solicitudes que han requerido ampliación de plazo	61
Número de páginas entregadas a los solicitantes	56,603
Número de recursos de inconformidad presentados	4
Número de recursos de revisión presentados	2

**Fuente:** Portal del Gobierno el Estado de Guanajuato (UAI).

Como podemos observar, mas del 82% de las respuestas que recibieron contestación corresponden a información pública, 11% es considerada información parcialmente reservada, 3.5% es información reservada totalmente y un 3.3% corresponde a información no existente.

## 2.6 Cooperación entre el gobierno, los negocios y la sociedad civil

El Gobierno del Estado de Guanajuato, tiene un vínculo estrecho con el sector productivo y con la sociedad civil, a través de su secretaría de desarrollo económico y su secretaría de desarrollo social y humano, en el primer caso, su misión es la de propiciar con los sectores productivos y sociales un entorno económico favorable y competitivo que genere un desarrollo sustentable para elevar la calidad de vida de los guanajuatenses.

En este sentido, la secretaría de desarrollo económico, ofrece información social y económica del entrono para la toma de decisiones, información de mejoras regulatorias, realiza ferias y exposiciones comerciales.

El Estado de Guanajuato, al igual que muchos de los estados de la República, se caracteriza por ser un exportador de mano de obra a nuestro vecino del norte, en este sentido, la secretaría de desarrollo social ha diseñado una serie de programas en atención a los migrantes del estado, de lo cuales se destacan:

### 2.6.1 Programa social migrantes 2 x 1

Este programa tiene como propósito el apoyar al desarrollo de las comunidades con mayor grado de intensidad migratoria, en donde los migrantes consideren necesario invertir en la ejecución de obras de infraestructura básica y de desarrollo social.

Establecer vínculos de participación de los migrantes guanajuatenses hacia su comunidad de origen, propiciando el desarrollo con beneficios directos para sus familias.

Potenciar la inversión en obras sociales, al aportar por cada peso de los migrantes, un peso el municipio y un peso el Estado.

### 2.6.2 *Programa de Protección al Migrante Guanajuatense: "Nuevamente en Casa"*

Tiene como propósitos:

- Orientar, informar y proteger a los migrantes y sus familias.
- Intensificar la vigilancia carretera en el estado y proporcionar auxilio vial a nuestros paisanos.
- Reforzar la información y orientación sobre vacunación, salud sexual y reproductiva y VIH-SIDA, infecciones respiratorias agudas, hipertensión arterial, diabetes, alcoholismo, drogadicción, discapacidad y cáncer cérvico uterino y mamario a los que nos visitan en su estancia.
- Informar sobre los servicios de asesoría y apoyo que ofrece el Gobierno para que sus hijos puedan continuar estudiando tanto en México como en los Estados Unidos de capacitación para el trabajo.
- Reforzar la orientación sobre la prestación de servicios jurídicos como: pensiones alimenticias internacionales, restitución internacional de menores, actualización o corrección de actas de nacimiento, registro de menores y regularización del estado civil a través de las Procuradurías Auxiliares del DIF.
- Orientar e informar a través de las Casas Guanajuato a los guanajuatenses que regresan de Estados Unidos sobre sus derechos y obligaciones en su llegada al país.
- Proporcionar Información sobre el envío de remesas desde Estados Unidos, a través de las farmacias del ISSEG.
- Invitar a nuestros paisanos a convivir, a conservar el orden y a disfrutar sánamente del tiempo que pasen con sus familias.
- Fortalecer de la cultura vial.
- Proporcionar información sobre el Programa Social Migrantes 2x1.
- Sensibilizar a los servidores públicos para atender, proteger y ayudar a nuestros paisanos a resolver los problemas que se les presenten durante su llegada, estancia y partida a sus lugares de destino en esta temporada.
- Dar a conocer las acciones que se desarrollan en materia de migración en el Estado.
- Orientar a los migrantes sobre sus derechos, riesgos y obligaciones.
- Dar la bienvenida a los paisanos guanajuatenses

Muchos de los esfuerzos de la secretaría de desarrollo social y humano, ha sido el de tratar de acercar los migrantes con sus familias, por lo que algunos de sus productos van enfocados en ese sentido, la misma secretaría tienen un vínculo estrecho con asociaciones de guanajuatenses en el extranjero, el propósito de la secretaría de desarrollo social con estas asociaciones, es el de organizar video conferencias entre los migrantes y sus familias, a través de este mecanismo, los paisanos pueden ver el desarrollo de sus hijos y los resultados de sus esfuerzos, a través de las obras realizadas con sus aportaciones (<http://www.guanajuato.gob.mx/sdsh/>).

## Capítulo 3. Estrategia de e-gobernanza

### 3.1 *Objetivo de la estrategia*

El objetivo de la estrategia de e-gobernanza consiste en formular una misión de estado, a través de un modelo de gobernanza estatal o buen gobierno, en la que las tecnologías de información y comunicación, sean aprovechadas de manera efectiva y eficaz en:

- La interacción entre el estado, los municipios, sus ciudadanos y demás involucrados o interesados (ONG's, residentes, sector privado, universidades, etc.)
- Las operaciones internas dentro del mismo gobierno que soporten y estimulen el buen gobierno o la gobernanza.

La estrategia de e-gobernanza tiene que ser vista como un medio para generar un buen gobierno, no un fin por sí mismo. El fin puede ser especificado en algunos casos como un gobierno SMART (por sus siglas en inglés): un gobierno que es simple, moral, responsable, que responde y es transparente (Heeks, 2003).

### 3.2 *Análisis de involucrados en el proceso de planeación.*

#### **3.2.1. *La identificación de los grupos de involucrados clave dentro de la organización.***

Se realizó un proceso de entrevistas primero dentro del mismo Gobierno del Estado, con todos aquellos involucrados en el proceso de diseño e implementación de los servicios en línea, con la finalidad de conocer el desarrollo de los productos desde el punto de vista de su creador, así como su desarrollo y funcionalidad, además de los problemas y soluciones encontrados en cada caso.

Los grupos identificados pueden ser calcificados como todos aquellos funcionarios públicos que desarrollan información y que se encuentran abiertos y utilizando las tecnologías de información como una herramienta de trabajo común o las ven como soluciones a posibles problemas. Por otro lado esta otro grupo importante de funcionarios públicos, tomadores de decisiones, algunos de ellos con varios años como servidores públicos, que no están muy de acuerdo en el uso de las TIC's.

Otros involucrados identificados en este proceso, fueron los encargados de cada área de informática, ya que estos realizan grandes esfuerzos para diseñar e implementar los programas en línea con los que cuenta el Gobierno del Estado, pero existe un problema de coordinación entre todas las áreas de informática y la misma dirección general de informática, ya que si bien todos los programas que se van a implementar tienen que ser revisados por la dirección, al momento de ser auditados los procesos en todas las áreas de informática presentan prácticamente los mismos problemas de implementación, pero lo más crítico es que las soluciones no son compartidas.

Además la información proporcionada por cada unidad, cuenta con formatos distintos, por lo que si una información es solicitada por una

tercera secretaría, esta tiene que ser validada cruzando información con otra secretaría, para comprobar la validez de los resultados.

El objetivo de realizar este trabajo primero con los funcionarios dentro del mismo gobierno, fue el de conocer el grado de Gobierno Electrónico con el que se trabaja, y de ahí partir hacia la posible estrategia a implementar.

### ***3.2.2. Reconocer los diferentes intereses que estos grupos tienen.***

El grupo de funcionarios públicos que está acostumbrado a trabajar con la TIC's buscan hacer más ágil el proceso de toma de decisiones, eliminar el uso de papel, bajar los costos de administración, acercar los servicios a la sociedad de una manera más eficiente y al mayor número de usuarios, y algo muy importante para su propio desempeño que es el generar y compartir información, ya que este último punto es considerado como primordial para el desempeño eficiente de sus actividades.

Al segundo grupo también le interesa ser eficiente, efectivo y contar con toda la información posible para la entrega de servicios, pero está acostumbrado a un sistema ya establecido y probado por años, el cual no está muy dispuesto a cambiar, así esto signifique manejar grandes volúmenes de papelería o realizar múltiples llamadas a diferentes usuarios para conocer el grado de avance de determinadas solicitudes.

Finalmente, los departamentos de informática, según lo expresado en las entrevistas, buscan consolidarse cada una como la mejor, sentirse orgullosos de sus programas y logros de manera individual.

### ***3.2.3. Definir un sistema del gobierno que pueda abastecer y fomentar los intereses de estos involucrados.***

Los involucrados analizados, buscan generar un bien común, formar parte de un buen gobierno, el gobernador de Guanajuato Juan Carlos Romero Hick, se ha caracterizado por ofrecer un Gobierno más transparente, responsable, más barato y que ofrezca a sus ciudadanos respuestas a sus necesidades en el menor tiempo posible, en la medida en que los involucrados dentro del mismo Gobierno del Estado se comprometan a manejar un sistema de calidad uniforme, los objetivos del presente Gobierno se darán en una mayor velocidad.

## ***3.3 Factores Críticos de Éxito***

Algunos de los factores críticos de éxito son:

### ***3.3.1 El nivel de compromiso en los altos niveles de gobierno***

No existe un manifiesto gubernamental como tal hacia un compromiso con la sociedad de tener un buen gobierno, el cual va a enfocar sus esfuerzos a una elaboración e implementación de la estrategia de gobernanza electrónica, sin embargo sí han existido esfuerzos en los períodos administrativos recientes, en donde se generaron algunos procesos de planeación interesantes, que apuntaban ya a la creación de planes de largo y mediano plazo. En este sentido, destacan tres

documentos.

### *1. Guanajuato siglo XXI*

El objetivo primordial de este documento, Guanajuato Siglo XXI, fue afrontar competitivamente la apertura internacional, además de lograr un desarrollo sostenido que satisficiera las necesidades de sus habitantes actuales y futuros.

Como resultado de este esfuerzo, se identificaron cuatro estrategias (objetivos) globales:

- Convertir al estado en el centro agroindustrial del país.
- Impulsar la industria intensiva en mano de obra especializada.
- Hacer de Guanajuato el enlace del comercio nacional.
- Integrar las zonas marginadas al desarrollo del estado.

De las anteriores se desprenden tres grupos de estrategias específicas:

- Mejorar la infraestructura básica del desarrollo.
- Apoyar el desarrollo económico.
- Incrementar la competitividad de los sectores.

El proceso de elaboración estuvo a cargo de la Fundación Guanajuato Siglo XXI, el ITESM campus León y el Gobierno del estado de Guanajuato; los trabajos se concluyeron a finales de 1994.

### *2. Guanajuato en Desarrollo*

El propósito fundamental de la elaboración del documento Guanajuato en Desarrollo fue contribuir a un crecimiento estatal firme y confiable, a partir de un ejercicio integral de evaluación y planeación estratégica que contemplaba la participación de todos los sectores relacionados.

El resultado fue una evaluación técnica del desarrollo del estado de Guanajuato entre los años de 1995 y 2000, que incluía un estudio prospectivo de las tendencias de algunos de los indicadores críticos para el desarrollo y una planeación estratégica y participativa en donde se explora la visión integral y el futuro deseable sobre el cual se proponen líneas estratégicas y acciones de desarrollo.

Durante el proceso de evaluación técnica se trabajó con los siete entornos: Económico, Educativo, Infraestructura y Servicios, Estado de Derecho, Administración Pública, Recursos Naturales y Medio Físico y el Sociodemográfico. El proceso estuvo a cargo del Gobierno del Estado y contó con la participación de tres instituciones educativas: el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM campus León, la Dirección de Extensión de la Universidad Iberoamericana, campus León y el Sistema VEN de la Universidad de Guanajuato. Los trabajos concluyeron en el 2000.

### *3. Plan Estatal de Desarrollo 2025*

El proceso de integración del Plan Estatal de Desarrollo 2025 inició formalmente en julio de 2001.

No es un trabajo aislado, además de rescatar y revalorar los documentos anteriores, Guanajuato Siglo XXI y Guanajuato en Desarrollo, incorpora la información generada en el proceso de elaboración del Plan de Gobierno 2000-2006.

Para su desarrollo e integración se siguieron cuatro estrategias paralelas de trabajo:

- Recopilación y actualización de ejercicios de planeación existentes.
- Conformación del Grupo de Apoyo Ciudadano.
- Conformación de un equipo Técnico-Institucional.
- Realización de una encuesta ciudadana.

### **3.3.2** *Responsabilidad Organizacional*

Ya que se cuenta con el antecedente de estudios de gran visión, que han buscado posicionar al Estado de Guanajuato en la esfera mundial, el siguiente paso es buscar los mecanismos para llegar a estos objetivos o grandes visiones de Estado, por lo que es recomendable establecer las bases necesarias para definir una estructura organizacional sólida, que permita el desarrollo eficiente de la estrategia de e-gobernanza.

Existe un reclamo general por parte de los mismos integrantes del Gobierno del Estado, sobre la necesidad de trabajar de manera conjunta entre todas las unidades de informática, de manera primordial existe la demanda no satisfecha del manejo de la información y la sub-utilización de algunos sistemas que se encuentran en su etapa de implementación, como el sistema SAP-R3, del cual se manifiestan como "poco utilizado" y "muy caro en su aplicación".

Por lo que es primordial establecer el reconocimiento formal por parte de las autoridades, sobre la necesidad de contar con una estructura o cuerpo que sea líder, que estimule de manera directa o indirectamente acciones concretas con el gobierno, con el sector privado y la sociedad en general, este cuerpo líder puede estar compuesto por representantes de todas las secretarías y dependencias de gobierno, principalmente los encargados de informática de cada área, los cuales estén bajo la regulación de una dirección general, que establezca los estándares mínimos necesarios para el desarrollo de los productos o servicios que el Gobierno del Estado ofrece en línea, así como los estándares de información necesarios para el manejo y generación de reportes.

Esta dirección general, tiene que ser la encargada de recibir y compartir toda la información generada de manera ordenada por todas las unidades de informática, además de establecer las políticas de evaluación y seguimiento de los programas o de los casos específicos según los requerimientos de cada unidad, esto va a permitir el manejo de información de manera uniforme y asimismo evitar la duplicidad en la captura de la misma.

### **3.3.3** *Orientación hacia una política de e-gobernanza*

Para orientar todos los esfuerzos hacia la generación de una política de e-gobernanza, además de las unidades de informática, es importante

generar un cuerpo de representantes de la sociedad civil, ya que estos van a ser lo que permitan validar la utilidad de los sistemas a implementar, en base a demandas específicas.

- *e-administración*: Lo primero que se tiene que hacer, es buscar los medios por los cuales el gobierno va a tecnificar todos sus mecanismos y procesos de comunicación y servicios, ya que del nivel de eficiencia y eficacia con que se desarrollen las TIC's dentro del mismo gobierno, va a depender en gran medida del desarrollo a futuro de la estrategia e implementación del modelo de e-gobernanza.
- *e-democracia y e-servicios*: Existe una visión de la población de que las obras son realizadas por una agenda de gobierno ya establecida, por cuestiones de "política", y que de nada sirve el opinar o proponer alguna otra obra por que esta no será considerada, por lo que es necesario mejorar el sistema actual de entrega de servicios, que la población perciba que sus demandas y/o necesidades son cumplidas, de aquí también la importancia de contar con un sistema de información uniforme, que permita a las autoridades comunicar sobre los proyectos en ejecución, y que en la mayoría de los casos, no se dan a conocer por considerarse de poca importancia.

#### **3.3.4 Alcances de la política de e-gobernanza**

El Estado de Guanajuato cuenta con múltiples ventajas tanto comparativas como competitivas, para desarrollar con éxito una política de e-gobernanza, cuenta con uno de los mejores Gobiernos Electrónicos del país, se encuentra adelantado en el proceso de digitalización de todas sus operaciones tanto internas como externas, ejemplo de ello son sus proyectos actuales, como "firma digital" y "gobierno integral" por mencionar algunos, cuenta con una infraestructura de comunicación sólida con casi el 100% de su población con energía eléctrica, además de estar ubicado en prácticamente el centro de la república, lo que lo hace sumamente atractivo por sus vías de comunicación, y la implementación de proyectos estratégicos, como el puerto multimodal

El objetivo general de una estrategia estatal de e-gobernanza, es la utilización efectiva de las ITC's para el desarrollo de un buen gobierno.

Para el desarrollo exitoso de esta estrategia, principalmente en países en vías de desarrollo, es necesario desarrollar una estructura de "e-readiness" o "e-preparación", esto es, reducir las barreras de la e-gobernanza a través del fortalecimiento de las infraestructuras políticas y tecnológicas actuales, así como de los medios conductores de la información.

## Capítulo 4. Implementación de la estrategia de e-gobernanza

Las tecnologías de información y comunicación tienen un valor potencial para generar el desarrollo de un buen gobierno en el Estado de Guanajuato, pero existe aún mucho por hacer en este sentido, principalmente por una pobre organización tanto tecnológica como de capital humano e infraestructura, pero sobre todo por los esfuerzos realizados de manera aislada dentro de las mismas unidades del Gobierno.

El objetivo de éste capítulo, es proporcionar algunas ideas de cómo se puede implementar de manera apropiada la estrategia de e-gobernanza en el Estado de Guanajuato, y la cual se recomienda la realizar a través de diez fases básicas explicadas a continuación.

### *4.1 Crear la conciencia y el compromiso a nivel estatal*

#### **4.1.1 Una cumbre estatal sobre e-gobernanza**

Un numero de seminarios deben ser organizados a nivel estatal, en los cuales se debe asegurar la participación de todos los involucrados o actores de todos los partidos políticos, burócratas, académicos, sector privado, ONG's y la ciudadanía en general.

El objetivo es documentar los procesos y estructuras, programas y proyectos prioritarios para la creación de una iniciativa de e-gobernanza a nivel estado.

#### **4.1.2 Buscar el compromiso a través de los líderes**

Además de la cumbre o la serie de seminarios sobre e-gobernanza, es necesario buscar otros mecanismos para crear la conciencia y el compromiso a través de los tomadores de decisiones tanto dentro como fuera del gobierno, tienen que estar involucrados el Gobernador del Estado, los secretarios de gobierno, así como los líderes de otras instituciones de la sociedad civil, los cuales finalmente son los que van a determinar los cambios necesarios para la realización de la estrategia.

En el caso de los tomadores de decisiones, será necesario el entrenamiento privado y personalizado para involucrarlos en las bondades y la necesidad del uso de las TCI's.

##### *4.1.2.1 Aceptación Política*

Además de la importancia tecnológica y de infraestructura, el aspecto político puedes ser el más importante para la realización de la estrategia. Se puede dar el caso de que los intereses de la política sobre e-gobernanza no sean los mismos que buscan algunos actores, particularmente de los tomadores de decisiones a nivel público.

La percepción de estos actores es por lo tanto, absolutamente crítica, es necesario convencer a los funcionarios públicos de que la presente estrategia es importante para su desarrollo personal en:

- Lograr posibles victorias electorales
- Responder a posibles amenazas

- Ganar acceso a donaciones
- Obtener control, credibilidad, reconocimiento y otros recursos intangibles.

Otros actores dentro de la sociedad civil, tienen menor poder pero pueden retrasar o bloquear las iniciativas de e-gobernanza. Construyendo las capacidades, escuchando, motivando e implementado los incentivos adecuados, todos pueden tener un rol importante dentro de la estrategia.

#### **4.1.3 Incrementar la conciencia de posibles donadores**

Una serie de actividades se necesitan realizar, las cuales tienen que incluir:

- Seminarios y talleres de entrenamiento para los integrantes de las agencias donadoras.
- Reuniones individuales con agentes donadores clave y
- Proporcionar el soporte para el monitoreo y evaluación de los proyectos de e-gobernanza.

En el caso mexicano, muy probablemente el actor que mayormente participaría como donador, sería el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), ya que esta iniciativa puede caer dentro de alguno de sus programas de investigación.

Existe una necesidad por crear conocimiento, esto puede ser logrado con un mejor monitoreo y evaluación de los proyectos de e-gobernanza.

Además a nivel mundial, donadores como el Banco Mundial requieren para la elaboración de estos proyectos, una serie de requisitos muy específicos sobre el monitoreo y evaluación de los mismos.

#### **4.1.4 Creación de una asociación estatal para la creación de un estado "SMART"**

Un cuerpo tripartita que tenga participación de los sectores privado, público y ONG's, debe de ser formado para actuar como vigilante de las iniciativas de e-gobernanza en el Estado.

Este cuerpo debe de realizar reuniones permanentes y elaborar reportes sobre e-gobernanza, proporcionar reportes anuales sobre los avances de las iniciativas, tener un portal en donde se publiquen dichas iniciativas, mostrar los casos de éxito a nivel mundial y organizar seminarios, cumbres y programas de intercambio internacional.

### **4.2 Crear las capacidades para la estrategia**

#### **4.2.1 Dirección de tecnologías de información**

Es necesaria la creación de una dirección de tecnologías de información, la cual será responsable de las áreas como:

- Seleccionar las prioridades generales de la e-gobernanza
- Dirigir el desarrollo e implementación de los esquemas políticos, estándares de calidad y guías.
- Promover la infraestructura y aplicaciones similares

- Actuar como foco de aprendizaje sobre la e-gobernanza
- Proveer y facilitar la consulta dentro de los proyectos individuales de e-gobernanza

Esta dirección actuara como la agencia de implementación de estas iniciativas, además es necesario el desarrollo de otras instituciones como:

- Comisión de interoperabilidad, la cual estará encargada de vigilar la interconexión de todos los proyectos (Dirección de informática)
- Comisión de acceso a la información (ya existente a través de la UAI)
- Institución para el desarrollo e investigación de e-gobernanza (ITESM)
- Institución de entrenamiento y capacitación de los recursos humanos (ITESM)
- Organización de estándares de tecnología y software (dirección de informática)
- Autoridades certificadoras de gobierno: estas autoridades certificadoras, proveerán certificaciones digitales las cuales pueden crear identificaciones individuales en línea, además de sistemas de seguridad los que permitirán a personas individuales, corporaciones y organizaciones de gobierno, realizar transacciones y comunicaciones con completa seguridad y confidencialidad (firma digital).

El punto focal del desarrollo de conocimiento y habilidades de la e-gobernanza es indispensable en todos los niveles de la estrategia, ya que su responsabilidad será la de dotar de entrenamiento relevante a la e-gobernanza: haciendo énfasis por lo menos en el corto plazo, en el uso genérico de las TIC's y sobre las competencias necesarias para desarrollar de manera eficiente la e-gobernanza, las cuales pueden ser al mismo tiempo, reforzadas a través de la escuela de e-gobernanza o la institución responsable, la cual formará al personal que tiene la tarea de tomar decisiones dentro del gobierno. La escuela tiene que estar enfocada en cuatro puntos principales, el desarrollo de la gobernanza, la administración pública, las tecnologías de información y la e-gobernanza. Lo anterior fortalecerá el concepto de buen gobierno, acelerará el proceso de reingeniería dentro del mismo gobierno y realizará una implementación eficiente en el uso de las TIC's, en pocas palabras, generará valor público.

El grupo objetivo incluye actuales líderes políticos, directivos de la sociedad civil, oficiales públicos de primer y segundo nivel además de actuales y futuros líderes de la e-gobernanza.

Otras actividades en donde la academia puede involucrarse seré en:

- La colaboración con otras instituciones locales, nacionales e internacionales, en donde se pueda discutir y diseminar el concepto de e-gobernanza y las mejores prácticas, políticas y estrategias, replicación de proyectos y casos de estudio.

- Colaboración entre la academia y el gobierno para proveer de consultoría y fungir como facilitador de los proyectos de e-gobernanza.

#### **4.2.2 *Crear las bases legales para la e-gobernanza***

Se requiere de una serie de cambios legislativos en los cuales se incluya la firma electrónica (los cuales ya se están realizando actualmente en el Estado de Guanajuato), archivo electrónico, confirmación de datos, libertad de información, protección de datos, crimen computacional, y derechos de autor intelectual. Los cambios regulatorios, son necesarios para el almacenamiento de actividades las cuales van desde el procesamiento de la información, hasta la entrega de los servicios.

El gobierno de Guanajuato ya cuenta con algunos de estos requisitos, pero muchos de estos cambios legales son necesarios realizar a través de la federación, principalmente lo relacionado con el crimen computacional y la protección de los derechos de autor.

#### **4.2.3 *Crear el compromiso para la e-gobernanza***

De manera adicional de generar un compromiso a nivel de dirección o de toma de decisiones, es necesario entrenar a otros actores que en algún momento jugarán un rol como líderes en el proceso de la gobernanza. Las actividades de capacitación que brindará la académica, deben incluir:

- Capacitación en e-gobernanza para líderes de segundo nivel tanto dentro del gobierno como de la sociedad civil, enfocándose en generar una conciencia de compromiso hacia los proceso de la e-gobernanza, permitiéndoles realizar aportaciones importantes y al mismo tiempo, dar soporte a la estrategia.
- Capacitación en liderazgo para los actuales líderes de la e-gobernanza, enfocándose en el desarrollo de sus habilidades como líderes, habilidades interpersonales, planeación estratégica y desarrollo de las mejores prácticas.

El objetivo de la escuela de e-gobierno, va hacia esta dirección. Como acción inmediata es recomendable la implementación de un diplomado en e-gobernanza enfocado a todos los actores ya identificados en el proceso de planeación. Las áreas a ser consideradas dentro de la capacitación son:

- Gran Visión: Visión de la gobernanza, contextual, de conocimiento, de estrategias y de políticas.
- Cambio: cambio dentro de la administración pública, administración de proyectos y evaluación de proyectos.
- Sistemas de información: manejo de datos, sistemas de información actuales y conocimiento.
- Interpersonal: Liderazgo, comunicación, negociación y conciliación.
- Clientes: financiamiento, contratos, procesos de venta y de relación con clientes.
- TIC's: desarrollo de habilidades en tecnologías de información y comunicación.

Aún que el entrenamiento va dirigido de manera principal a los funcionarios de gobierno, es importante no dejar fuera a actores importantes dentro de otras instituciones como:

- Sindicatos: normalmente politizados, estos pueden jugar un importante rol tanto facilitando como bloqueando las iniciativas de e-gobernanza. Invitando a los líderes sindicales a formar parte de esta estrategia se tendrá mejores posibilidades de éxito.
- Sociedad civil: líderes de otras instituciones dentro de la sociedad civil, pueden también ser de utilidad, por lo tanto es importante incorporarlos también en el proceso y el compromiso de la e-gobernanza.

#### **4.2.4 Crear la estrategia de e-gobernanza**

Cualquier esfuerzo hacia la implementación de una e-gobernanza, necesita tener una dirección, de no ser así, ésta se vera fragmentada. Por lo tanto, se recomienda que la dirección de tecnologías de información, sea la encargada de dar soporte en el desarrollo de la estrategia. Esta dirección tiene que combinara las prioridades y capacidades, incluyendo otras iniciativas y políticas estatales o nacionales de TIC's. Por lo tanto el documento o la estrategia es el primer paso en ésta dirección.

La dirección de la estrategia busca:

- El máximo impacto de las tecnologías de información en el Gobierno, deberá enfocarse en aquellos servicios ciudadanos en donde existe una directa relación con el público.
- Desarrollar una intranet eficiente dentro del gobierno, la cual permita realizar las transacciones y compartir la información, esta tiene que ser una estrategia con alta prioridad y tiene que ser obligatoria para todas las secretarías de Estado.

#### **4.2.5 Acceso a la información**

Todos los gobiernos tienen que ser transparentas en todas sus funciones, y por esta misma razón, es necesario implementar las medidas legales necesarias para su realización. Guanajuato es modelo a nivel nacional en cuanto a esta obligación, por lo que esta recomendación va más en caminata a la continuidad.

El derecho a la información debe ser considerado como un derecho fundamental de todos los ciudadanos.

- Información del gobierno (que se desea dar a conocer)
  - Noticias
  - Documentos de consulta
  - Políticas
  - Consejos de salud y seguridad
  - Regulaciones
  - Beneficios y derechos
- Información del gobierno (que tal vez este disponible)

- Información geográfica
- Información demográfica
- Información económica
- Servicios
- Información del gobierno (que se requiere ofrecer dentro del derecho a la información)
  - Indicadores de desempeño
  - Indicadores del medio ambiente
  - Cuentas auditables
  - Información personal
  - Documentos de política interna
  - Correspondencia
  - Reportes de la administración

### 4.3 *Crear las capacidades de implementación*

Puede existir una gran brecha entre las capacidades necesarias para la implementación de la e-gobernanza y las que existen en la actualidad, por lo que es necesario enfocarse en aquellas instituciones o áreas que están involucradas en todos los proyectos piloto de la e-gobernanza.

#### 4.3.1 ***Crear las capacidades de recursos humanos para la implementación de la e-gobernanza***

Las capacidades fundamentales a ser desarrolladas en los proyectos piloto deberán de incluir:

- Capacidad para desarrollar sistemas de información
- Capacidad para administrar los proyectos y los cambios que se presenten en los mismos.
- Capacidad de ser un "cliente inteligente", capaz de buscar el financiamiento de los proyectos.
- Capacidad de operar y mantener los sistemas de información.

La capacitación tiene que estar dentro de las principales prioridades de la estrategia, ya que esa va a representar una motivación entre aquellos relacionados con el tema y los que no lo están, de aquí la importancia que jugarán las instituciones de capacitación.

Adicionalmente los siguientes cambios necesitan ser realizados en:

- Cambiar los métodos de calificación en el reclutamiento; se debe de implementar un sistema de incentivos, los cuales tendrán el objetivo de asegurar que los empleados cumplen con los requisitos para el uso correcto de las tecnologías a implementar.
- Cambiar el actual sistema del servicio civil de carrera; el uso de las TCI's deben ser incluidas dentro del sistema de servicio civil de carrera.

- Identificar mentores; las secretarías deben identificar al personal con las aptitudes necesarias en el uso de las TIC's, y que además cuenten con las habilidades de liderazgo y mentores en el proceso de fomentar la cultura de las TIC's.

#### **4.3.2 *Crear los sistemas de información para la implementación***

Los proyectos de la e-gobernanza deberán de tener como referencia a los datos ya existentes, así como los sistemas y procesos existentes, ya que si éstos sistemas actualmente son un desastre, la implementación de las TIC's realizarán de manera mas rápida y en mayor escala ese desastre, por lo que los proyectos piloto, probablemente tendrán que moverse hacia la reconstrucción de estos sistemas de información.

Las nuevas áreas de aplicación, necesitan ser conectadas con el sistema antiguo para desarrollar un sistema de información comprensivo. Estas bases de datos deberán de ser integradas en una unidad de almacenamiento para dar soporte en caso necesario, de toma de decisiones. Lo anterior por que muy probablemente los nuevos sistemas serán desarrollados en lenguajes diferentes.

#### **4.3.3 *Dimensión financiera***

- Ahorro de costos: La principal utilidad que puede generar un modelo de implementación a través de una plataforma integrada, reuniendo todas las funciones del gobierno, se pueden reflejar en un inmenso ahorro de sus costos, los cuales se encuentran distribuidos en el mantenimiento y funcionamiento de los actuales canales de información dentro del gobierno, y en la distribución de la información. Esta plataforma proveerá de una nueva plataforma de comunicación que permitirá cortar de manera drástica los costos en los que se incurre actualmente como:
  - La transferencia manual de información (oficios), la cual involucra un enorme capital humano, perdida de tiempo, papeleo y la posibilidad de errores humanos.
  - Desarrollar las funciones de gobierno, como formas que utilizan los ciudadanos para realizar sus quejas, facturas, pagos, etc.
  - Diseminación de la información del gobierno, la cual representa altos costos en los medios de comunicación. A través de los medios de la e-gobernanza, el acceso a la información esta siempre disponible a un costo muy inferior.
  - Cortar los costos administrativos
  - Cortas los costos derivados de la corrupción gracias a la transparencia.
- Generación de ganancias: otras ganancias que se pueden obtener gracias a la e-gobernanza son:
  - Utilidades por la colocación de anuncios en los portales.
  - Servicios adicionales a empresas con un servicio "Premium".
  - Patrocinadores industriales en secciones específicas, como en bolsas de trabajo, o indicadores de productividad y de apertura de negocios que pueden atraer la inversión.

Con estas ventajas financieras de largo plazo, actores públicos y privados pueden acceder a financiar sus proyectos.

#### 4.4 *Crear la infraestructura para la implementación*

##### 4.4.1 ***Instituciones para la infraestructura***

Es necesario crear un cuerpo encargado de administrar la infraestructura física que dará soporte a la e-gobernanza, este cuerpo será responsable de todas las áreas y aplicaciones de las TIC's, esto ya existe en Guanajuato a través de la dirección de informática, el objetivo aquí es delimitar los roles en cada etapa de la e-gobernanza y distinguir las actividades a realizar por parte de la dirección de tecnologías de información y las del cuerpo encargado de dotar de infraestructura a la estrategia.

#### 4.5 *Proceso de reingeniería del Gobierno*

##### 4.5.1 ***Estudio de los procesos actuales***

El proceso de reingeniería del Gobierno, es el proceso de pensar nuevamente y generar un radical rediseño de los procesos actuales del Gobierno para llevar a los niveles de desempeño deseados, así como en los costos, calidad y rapidez de los servicios. La reingeniería en los departamentos de Gobierno se puede llevar a cabo a través de consultores externos.

En esta fase se incluye examinar el funcionamiento adecuado de cada una de las áreas y analizar su posible aceptación hacia los cambios propuestos, construir un inventario de los procesos que determinen los pasos cruciales, evaluar la eficiencia y efectividad de los actuales procesos para determinar las prioridades a seguir. Las decisiones a seguir deberán estar basadas en tres factores, importancia, oportunidad y posibilidad de hacerlas.

Lo más importante es destacar la necesidad de realizar los actuales procesos o no. También es necesario obtener retroalimentación de los empleados y de los clientes o ciudadanos, para entender cuáles son las reales demandas y determinar las prioridades.

##### 4.5.2 ***Recomendaciones para la reingeniería.***

Expertos consultores deben de ser considerados sobre los alcances y las expectativas que claramente fueron definidas. Se necesita de un cuerpo de tiempo completo que cuente con la experiencia en el tema de la reingeniería, examinar los factores del ambiente tanto internos como externos, documentar el plan en un esquema en donde se determine de manera clara los alcances que se quieren lograr, expectativas y medidas de éxito y un estimado de los recursos necesarios.

Comenzar con una hoja en blanco, romper todas las reglas y definir un proceso ideal, después desarrollar las alternativas y procesos de uso de benchmarking para identificar las mejores prácticas utilizadas en la actualidad, realizar las pruebas sobre las consecuencias de adoptar un rediseño radical y revisarlas nuevamente paso a paso tan detalladamente como sea posible. Inventar un diseño ideal, expandir posibilidades y finalmente seleccionar el mejor diseño.

Es recomendable comunicar los planes a todos los involucrados o actores y patrocinadores, mostrar las mejoras esperadas a través de la reingeniería en las metas y objetivos de la organización, comunicar los resultados y revisar las metas y los objetivos.

#### 4.6 *Crear los proyectos piloto*

##### 4.6.1 ***Identificar los proyectos piloto de la e-gobernanza***

Esta será una actividad de negociación entre los actores clave o involucrados así como los donadores, el gobierno del estado y las instituciones o sociedad civil. Estas negociaciones, pueden llevarse a cabo en los talleres o seminarios nacionales sobre e-gobernanza mencionados anteriormente.

Se tienen que realizar los esfuerzos necesarios para que se le de mayor importancia a aquellos proyectos en donde se tiene un mayor contacto con la ciudadanía. Es decir, realizar un análisis de la A a la Z de todos los servicios que ofrece el gobierno para llevar a los de mayor importancia para la ciudadanía.

Como vimos en el capítulo 2, el Gobierno de Guanajuato cuenta ya con un sinnúmero de servicios los cuales son ofrecidos a través de la TIC's, solo nos basta conocer si realmente estos servicios son los que mayor valor tienen para la sociedad.

##### 4.6.2 ***La implementación de los proyectos piloto***

La dirección de tecnologías de información, tiene que tomar el liderazgo en la implementación de los proyectos de e-gobernanza, los cuales puede incluir:

- Fondos para los proyectos pilotos
- Asesoría en algunas de las etapas del proyecto, incluyendo el monitoreo y la evaluación
- Diseminación de las lecciones aprendidas de los proyectos piloto, como mejores prácticas
- Asesoría para la replicación de los proyectos exitosos

Se recomienda la siguiente guía:

- *Fortalezas en los puntos de presión:* el gobierno normalmente cambia mas frecuentemente a programas externos que a internos, fortalecer esos programas locales externos ayudándolos a obtener el máximo beneficio a través del uso de las TIC's. de manera particular en tres sectores:
  - Los medios independientes de comunicación masiva.
  - Las ONG's locales y.
  - Las librerías públicas, centros comunitarios, oficinas de correos y otros puntos de acceso a la información de la ciudadanía.
- *Gobierno 100% digital:* se realizan muchos esfuerzos para dotar de medios de comunicación e información a la sociedad, pero normalmente se descuida el fortalecer los procesos mismos dentro del gobierno, y tal y como lo vimos en el diagnóstico de la

situación actual, es necesario hacer un esfuerzo de manera primordial, en fortalecer la estructura actual de información dentro del Gobierno de Guanajuato, antes que cualquier otro proyecto de e-gobernanza.

- *Replicar un modelo de e-gobernanza*: de manera prioritaria, se pueden localizar proyectos a ser replicados en todos los sectores de Gobierno como una manera de generar conocimiento basado en las mejores prácticas del e-gobierno. El benchmarking y un fuerte monitoreo y evaluación de sus componentes, pueden ser realizados dentro de los mismos proyectos, como por ejemplo el sistema de calificaciones en línea, o el pago de las tenencias, etc.
- *Proyectos de e-comercio o e-negocio*: dado que los negocios y los comercios son considerados como actores importantes del Gobierno, es necesario darle prioridad a fomentar los proyectos que desarrollen las actividades de estas áreas, como lo son la entrega de los servicios de manera electrónica.

#### 4.7 *Evaluación de los e-proyectos*

##### 4.7.1 *Estudio de causas de éxito o de fracaso*

Los proyectos piloto tienen que ser clasificados como exitosos o fracasados, de acuerdo a los resultados deseados según fueron diseñados. El estudio de clasificación, tiene que ser realizado por un agente externo a los donadores o a los encargados de su implementación. Los estudios tienen que ser llevados a cabo en cada una de las etapas de la implementación, los cuellos de botella y las causas que originan los retrasos y fracasos tienen que ser documentadas, aún que estas sean removidas posteriormente.

##### 4.7.2 *Replicación de los proyectos exitosos*

Los proyectos exitosos deben de ser replicados a nivel estatal por los mismos miembros que formaron el equipo de implementación.

##### 4.7.3 *Reducir las brechas de los proyectos no exitosos*

Los proyectos que no lograron obtener los resultados deseados, deben de ser documentados para conocer las posibles causas del fracaso. Los cuellos de botella y las causas de su retraso deben de ser identificadas.

#### 4.8 *Identificación de los proyectos con una perspectiva de largo plazo*

Los proyectos, lógicamente van a surgir del proceso de planeación con los diferentes actores, y como ya se mencionó, hay que darle mayor impulso a todos aquellos proyectos, donde la demanda del servicio por parte de la sociedad sea mayor.

Se pueden hacer algunas recomendaciones de proyectos del trabajo realizado dentro de la fase del diagnóstico, ya que si lo que se pretende realizar es una estrategia de e-gobernanza, primero se tiene que comenzar dentro de la misma casa, por lo que como paso inicial, es recomendable hacer eficiente el sistema actual de administración dentro del mismo gobierno, por lo que se proponen los siguientes proyectos:

##### 4.8.1 *Programa de Servicio Civil Computarizado (PSCC)*

El PSCC tiene que ser concebido bajo una clara dirección de transformar al Gobierno de Guanajuato, en uno de clase mundial por el uso eficiente de las TIC's. El objetivo de este programa es hacer eficiente las

operaciones internas del Gobierno, a través de la automatización de la mayoría de sus trabajos tradicionales, reduciendo en el mediano plazo (2 años) el manejo de papeles en un 80%.

Es necesario que todos los funcionarios de niveles altos y medios, cuenten con las habilidades necesarias para maximizar el uso de las TIC's.

#### **4.8.2 Firma digital**

Este proyecto ya está en ejecución, hay que enfatizar que probablemente el proyecto de la firma digital, pueda ser considerado como uno de los proyectos estratégicos a ser implementados en el corto plazo dentro del gobierno y en el mediano plazo a nivel Estatal, en una primera fase con proveedores del mismo Gobierno y en una siguiente fase, con todos los ciudadanos del Estado, la implementación de este proyecto, puede ser el inicio de un proyecto de mayor visión, como el de proporcionar a todos los habitantes del Estado, un "pase electrónico", el cual permitirá al usuario identificarse y realizar todos los trámites del gobierno en un solo lugar.

### **4.9 Visión Global**

#### **4.9.1 Diseño de una política basada en la interoperabilidad global**

Es muy importante al momento de realizar el diseño de la política de e-gobernanza, pensar en la posible operabilidad de nuestra red con redes a nivel mundial, por lo que será necesario considerar:

- Estándares de calidad internacional
- Soporte de alguna firma internacional
- Reconocer el posible pago a agencias internacionales

Las políticas de interoperabilidad en el gobierno, tienen que estar relacionadas con calidad internacional, ya que será necesario contar con políticas de gobierno para :

- Las redes
- La seguridad de la red
- El correo electrónico
- El directorio
- Los nombres de dominio
- La transferencia de archivos
- La integración de datos
- La presentación de datos
- Etc.

#### **4.9.2 Consolidación estatal de redes con redes mundiales**

Las redes internacionales son de gran utilidad en aquellas áreas en donde la interacción mundial es necesaria, áreas como la seguridad, la salud, la pobreza y los derechos humanos, son algunos ejemplos en los que el gobierno puede tener acceso a través de las redes mundiales

#### 4.10 Popularización de la e-gobernanza

##### 4.10.1 **Mercadotecnia y promoción**

Es necesaria la organización de una estrategia comercial sobre la e-gobernanza, se tienen que aprovechar los canales de comunicación más efectivos Gobierno-Sociedad, como la radio y televisión, en donde de manera frecuente se envíen spots en relación a las bondades de la e-gobernanza, además claro está, dentro de los foros y cumbres en donde se desarrollarán los proyectos piloto.

Finalmente, es importante recordar, que todas las acciones que un buen gobierno realice necesariamente tienen que darse a conocer, ya que de no ser así todos los esfuerzos efectuados en las diferentes fases de la implementación, tendrán un valor nulo para la sociedad.

# Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

## 5.1 Conclusiones

El Gobierno del Estado, cuenta con todas las ventajas necesarias para llevar a cabo una estrategia exitosa de e-gobernanza, en la medida en que se integren más actores en este proceso, mayor será su éxito, por lo que es necesario realizar las campañas de conciencia necesarias y unir a todos los actores en la búsqueda de una visión en común.

Para que el Estado de Guanajuato pueda incurrir en una estrategia de e-gobernanza, no es una condición que las actividades al interior del Gobierno sea 100% digitales, ya que si bien es altamente recomendable, este proceso puede ser tomado como un proyecto simultaneo al de la búsqueda de la participación ciudadana en el proceso de la toma de decisiones.

Aun que el Gobierno del Estado sea el promotor de este cambio de actitud hacia el buen gobierno, es necesario que el Gobierno Federal también este involucrado en esta causa, ya que muchas de las acciones producto de la estrategia, van a requerir el sustento legal y la coordinación con algunas de las dependencias federales, asimismo, esta propuesta serviría de base en la búsqueda de una estrategia de e-gobernanza nacional.

Es necesario que el mismo Gobierno reconozca la importancia de contar con un órgano rector de las acciones producto de la estrategia de e-gobernanza, que cuente con la autonomía y respaldo suficientes para desarrollar sus actividades y en la cual estén involucrados todos los sectores del gobierno y de la sociedad civil.

## 5.2 Recomendaciones

Se recomienda:

- Continuar con la identificación de más actores clave e invitarlos a participar en el desarrollo de la estrategia.
- Implementar los proyectos de cero papel en el mediano plazo y de firma digital en todos los niveles de gobierno.
- Generar un grupo de nuevas instituciones de e-gobernanza que puedan de manera estratégica, planear y facilitar los proyectos de la e-gobernanza.
- De no poder desarrollarse estas nuevas instituciones, motivar a la dirección general de informática a estructurar y coordinar a todas las unidades de informática del Estado.
- Desarrollar en los altos niveles de toma de decisiones, el conocimiento y el compromiso que llevará adelante el desarrollo de la e-estrategia.
- Desarrollar las capacidades necesarias para direccionar la estrategia de e-gobernanza.
- Capacitar a los recursos humanos así como dotar con la infraestructura de datos necesaria para los proyectos pilotos que surjan de la estrategia.

- Generar propuesta de nuevas leyes y regulaciones que puedan hacer posible la e-gobernanza
- Establecer las capacidades de organización y operación para implementar los proyectos pilotos de e-gobernanza.

## Bibliografía

- Valenti, (2001). La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: TICs y un nuevo marco institucional, ALTEC - 2001, San José de Costa Rica.
- Pablo Valenti, Rafael Anta, Matías Bendersky, (2004). Manual.gob, Estrategias de gobierno electrónico: la definición de un modelo de análisis y estudio de casos, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Lionel John Pearce, (2004). Managing eGovernance Initiatives: A Phased Approach with Performance Measures. A paper prepared for the Australian Electronic Governance Conference. Centre for Public Policy, University of Melbourne, Melbourne Victoria, 14th and 15th April 2004.
- Deane Arsala, (2003). Increasing Voice and Transparency Using ICT Tools: (E-Government, E-Governance), World Bank E-Government Website.
- Heeks Richard, (2001). Understanding e-Governance for Development, Paper no. 11, i-Government Working Paper Series, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, UK.
- Donald F. Kettl, (2002). THE TRASFORMATION OF GOVERNANCE, John Hopkins University Press.
- Thomas B. Riley, (2003). E-GOVERNMENT VS. E-GOVERNANCE: Examining the differences in a changing public sector climate, international tracking survey report, number four.
- S. Dawes and L. Prefontaine, (2003). Understanding New Models of Collaboration for Delivering Government Services in COMMUNICATIONS OF THE ACM, Vol 46, Nº1, January 2003.
- L. Golubchik et al, "Bristro: A Scalable and Secure Data Transfer Service for Digital Government Applications" in COMMUNICATIONS OF THE ACM, Vol 46, Nº1, January 2003.
- G. Darnton and M. Darnton, (1997). BUSINESS PROCESS ANALYSIS, Thomson.
- PUMA, GOVERNMENT RELATIONS WITH CITIZENS & CIVIL SOCIETY, OECD, February 2002.
- OECD, "The g-government imperative: main findings" in OECD OBSERVER, March 2003.
- Jane Fountain, "Prospects for Improving the Regulatory Process Using E-Rulemaking" in COMMUNICATIONS OF THE AMC; Vol 46, Nº1, January 2003.
- Keri E. Pearlson,(2001). MANAGING AND USING INFORMATION SYSTEMS, Wiley.
- OECD, "Engaging Citizens Online for Better Policy-Making" in OECD OBSERVER, March 2003.
- R. Cullen and D. Cushman, (2000). TRANSITIONS TO COMPETITIVE GOVERNMENT, SUNY.

- McCutcheon,G., and Jurg, B. (1990). Alternative Perspectives on Action Research. Theory into Practice Volume 24, Number 3 Summer.
- Kemmis,S., and McTaggart, R. (1990). The Action Research Planner Geelong: Deakin University Press.
- Rapoport,R.N. (1970). Three Dilemmas in Action Research. Human Relations. as cited in McKernanJ., 1991, Curriculum Action Research. A Handbook of Methods and Resources for the Reflective Practitioner London: Kogan Page
- Rogers W'O Okto-Uma, (2004). The Roadmap to eGovernance Implementation: Selected Perspectives, Presented at a Commonwealth Regional Pacific Workshop on Law and Technology, 1-5 November 2004, Wellington, New Zeland.
- United Nations Publications, The World Public Sector Report 2003 "E-government at the Crossroads".
- Chee Wee Tan, Shang Ling Pan, Eric Lim, (2003). E-governance: Towards a Strategic Covergence of STAKEHOLDER interests, European Conference on Information Systems.
- Observatorio Ciudadano para la Transparencia, Gaussc y Redes marcas con estrategia, (2004). Encuesta sobre Corrupción y Actitudes Ciudadanas.
- Richard Heeks, (2003). eGovernment for Development Avoiding eGov Failure: Ideas About Overall Vision/Strategy, IDPM, University of Manchester, UK.
- Demb, A & Neubauer, FF (1992), "The corporate Board: Confronting the Paradoxes", Long Range Planung, vol. 25, n°3.
- Monks, RAG & Minow, N (1995), Corporate Governance, Blakwell, Cambridge, M.A.

## Referencia electrónica

- Portal del Gobierno del Estado de Guanajuato: <http://www.guanajuato.gob.mx/>
- United Nations, A Global Survey of E-government, 2002, Online. <http://www.unpan.org/e-government2.asp>
- UNESCO, [http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL\\_ID=3038&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=3038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Función Pública en Internet: <http://www.funcionpublica.gob.mx/indices/>
- Secretaría de la Función Pública, Premio anual de transparencia 2005: <http://www.funcionpublica.gob.mx/pat/ganadores05.html>
- The Singapore e-Government Website: <http://www.egov.gov.sg/>
- Digital 21 Strategy, The Government of the Hong Kong Special Administrative Region: <http://www.info.gov.hk/digital21/eng/hkscs/introduction.html>
- MAURITIUS Vision 2020 Perspective Study : <http://www.finanz-adressen.de/afrika/MS-vision.html>