

NÚMERO 174

EUGENIO RIVERA URRUTIA

La construcción del gobierno electrónico como
problema de innovación institucional: la
experiencia mexicana

DICIEMBRE 2005



www.cide.edu

• Las colecciones de **Documentos de Trabajo** del CIDE representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es).

• D.R. © 2005. Centro de Investigación y Docencia Económicas, carretera México-Toluca 3655 (km. 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210, México, D.F.
Tel. 5727•9800 exts. 2202, 2203, 2417
Fax: 5727•9885 y 5292•1304.
Correo electrónico: publicaciones@cide.edu
www.cide.edu

• Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido así como el estilo y la redacción son su responsabilidad.

Resumen

Este artículo fundamenta por qué la incorporación intensiva y exitosa de las Nuevas Tecnologías de Información (NTICs) a la Administración Pública implica introducir cambios que afectan modalidades fundamentales de su operación, modifica las estructuras jerárquicas y redefine las fronteras institucionales. De allí que sea necesario entender la construcción del gobierno electrónico como un problema de innovación institucional.

Se indaga en el diseño e implementación de la política de construcción del gobierno electrónico en la Administración Pública Federal de México, para identificar los obstáculos básicos que han afectado su implementación. La tesis fundamental es que la administración que asumió el gobierno en el año 2000 concibió la modernización del Estado y la construcción del gobierno electrónico como un problema de carácter eminentemente tecnológico y, por tanto, ignoró las dimensiones institucionales implicadas. Además asimiló en exceso los desafíos planteados a la Administración Pública a aquellos problemas encarados por el sector privado en su activación. Al desconocer a fondo las características de la Administración pública, el diseño de política fue precario y se estructuraron arreglos institucionales que no daban cuenta de los requerimientos de su implementación. Ello acotó el impacto de los esfuerzos realizados para aprovechar las Nuevas Tecnologías de Información para construir un Estado más eficiente, transparente y al servicio de los ciudadanos.

Abstract

The building of the e-government and the successful and intensive incorporation of New Technologies of Information (NTICs) to Public Administration, requires previously to introduce changes within the Administration that affect its operation modalities, modify hierarchical structures and redefine institutional boundaries. Because of these reasons, as this article shows, the set up of the electronic government should be analyzed as a problem of institutional innovation.

This article analyzes the policy design and the implementation of the electronic government at the Federal Public Administration of Mexico, and identifies the main obstacles that affected its implementation. The basic thesis is that the new government in 2000 conceived the modernization of the State and the construction of the electronic government eminently as a technological problem, ignored its institutional dimensions and assimilated in excess the challenges raised by this reform of the Public Administration to the problems confronted by the the private sector. Additionally, the short experience within the public sector of many new officials contributed to a

weak policy design and implementation. This factors diminished the impact of different efforts made to take advantage of the New Informations Technologies in the construction of a more transparent and efficient State

Introducción

La construcción del Gobierno electrónico trae consigo la promesa de contribuir decisivamente a la modernización del Estado mediante la creación de las condiciones para que opere en línea y mejore su eficiencia en la prestación de los servicios públicos. No obstante, la experiencia de muchos países muestra que resulta difícil cumplir con estas expectativas.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es doble. Por una parte explicar las razones que sustentan la tesis de que la incorporación intensiva y exitosa de las Nuevas Tecnologías de Información (NTICs) a la Administración Pública implica introducir cambios que afectan las modalidades fundamentales de su operación, modifican las estructuras jerárquicas, redefinen los límites institucionales y por todo ello, suponen la resolución de conflictos de poder sustantivos. Por ello es necesario entender la construcción del gobierno electrónico como un problema de innovación institucional.

Por la otra, se busca indagar en el diseño e implementación de la política de construcción del gobierno electrónico la manera de identificar los problemas básicos que afectaron su implementación. La tesis fundamental es que la nueva administración del año 2000 concibió la modernización del Estado en general y la construcción del gobierno electrónico como un problema eminentemente tecnológico, ignorando las dimensiones institucionales implicados. Asimiló en demasía los desafíos planteados por Administración Pública a los problemas que plantea la puesta en línea del sector privado y al no conocer a fondo las características de la Administración pública, contribuyó a generar un mal diseño de política. Estructuró arreglos institucionales que no dieron cuenta de los requerimientos de su implementación y de esa forma frustró los esfuerzos de aprovechar las Nuevas Tecnologías de Información para construir un Estado más eficiente, transparente y al servicios de los ciudadanos.

En la sección siguiente se fundamenta conceptualmente la tesis de que la construcción del gobierno electrónico constituye un problema de innovación institucional. En la sección segunda, se analiza el diagnóstico y las propuestas en materia de modernización del Estado que dieron origen a las seis líneas estratégicas que conformaron la política de modernización. En la sección tercera, se analiza la estrategia definida para llevar adelante la construcción del gobierno electrónico en México en el contexto del la Agenda de Buen Gobierno (ABG). En la sección cuarta se evalúa el diseño institucional elaborado para impulsar la construcción de gobierno electrónico. En la sección quinta de analiza el estado de avance del gobierno digital en la Administración Pública Federal (APF) mexicana. Finalmente, en la séptima sección se extraen algunas conclusiones preliminares.

1. La construcción del gobierno electrónico como problema de innovación institucional

El debate en torno a la construcción del gobierno electrónico en América Latina se ha concentrado excesivamente en su definición.¹ Mucha menor atención han recibido, en la literatura, los temas relativos a las condiciones que hacen posible la incorporación intensiva de las Nuevas Tecnologías de Información (NTICs) a la administración pública, que determinan su instrumentación exitosa y las implicaciones para la reforma y modernización del Estado. Naturalmente, que son numerosas las visiones sobre cómo operaría el Estado al utilizar intensivamente las NTICs² y es dramático el contraste entre esas visiones y la experiencia práctica de los gobiernos de la región y de otras latitudes. El problema es que la construcción del gobierno electrónica implica un esfuerzo sostenido de innovación institucional. La falta de comprensión, así como los problemas que plantea tiene mucho que ver con las dificultades encontradas. Con base a la Gráfica 1, pretendemos profundizar en esta materia.

Al precisar el concepto de gobierno electrónico, y al mirar la gráfica mencionada, salta a la vista que el concepto alude a nuevas modalidades de acceso de los ciudadanos y de prestación de los servicios públicos. Particular importancia adquieren los sitios Web, esto es, los portales de las entidades públicas por medio del cual los ciudadanos acceden a dichos servicios. En este punto, dos innovaciones tecnológicas quedan en evidencia. Por una parte, el Internet aparece jugando un rol decisivo al posibilitar la transmisión de datos, el acceso en línea a documentación y la realización de transacciones entre las agencias públicas y los ciudadanos. Por otra parte, se observa la incidencia de las tecnologías de información y de comunicación que han posibilitado la

¹ Para una discusión sobre el concepto, ver Rivera (2005).

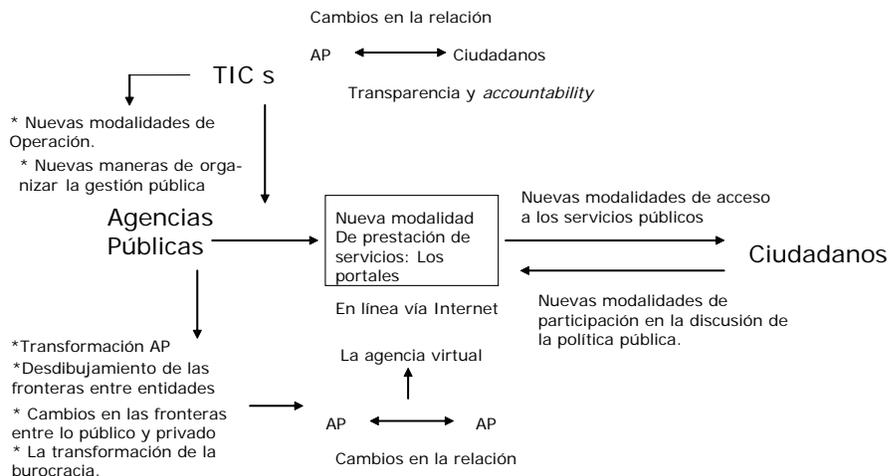
² Tapscott (1997) constituye un buen ejemplo de estas visiones al señalar que con base en la incorporación de los computadores personales, los empleados de gobierno adquieren las herramientas necesarias para maximizar la eficiencia. Estas estaciones de trabajo se combinan para constituir equipos de alto desempeño que incorporan instrumentos que optimizan el manejo de información, la administración del tiempo y la toma de decisiones. Con ello se rediseñan los procesos de trabajo y se racionaliza la estructura de las ocupaciones y posiciones. A su vez, la infoestructura gubernamental basada en estándares, hace posible la creación de las condiciones previas para el establecimiento de nuevas estructuras organizacionales que atraviesan y modifican las tradicionales líneas que separan los distintos departamentos de gobierno. Se facilitan también nuevas formas de desintermediación (eliminación de los mandos medios que duplican labores en los departamentos) y la molecularización, al trasladar algunas funciones hacia unidades más pequeñas y dinámicas, e incluso a organismos no gubernamentales. La prestación electrónica de servicios implica el establecimiento de nuevos enlaces y relaciones entre el gobierno, sus clientes y sus proveedores. Se genera así una suerte de Estado virtual donde las fronteras que separan al sector público del privado tienden a desdibujarse posibilitando nuevos tipos de cooperación y la constitución de una red inédita de generación de valor. La generalización de estos procesos lleva a una desaparición total de los límites, no sólo dentro de las agencias gubernamentales, sino entre el gobierno y aquellos que tienen que ver con éste (1997: 157–159). Al final del proceso, concluye el autor, se vislumbra un ambiente político menos relevante, aunque eventualmente podrá necesitarse cierta estructura institucional para la coordinación intergubernamental. Así, la parábola de la desaparición del Estado sostenida por el marxismo clásico reaparece por caminos insospechados. Esta visión simplifica el problema que plantea la modernización del Estado y explica parcialmente las dificultades que ha encontrado su avance.

digitalización y el manejo de grandes bases de datos que también contribuyen a hacer posible la prestación de servicios en línea.

No obstante, la digitalización de la información y la incorporación intensiva de bases de datos no son suficientes para la prestación de los servicios en línea. Para que ello sea realidad, ha sido necesaria previa o paralelamente, la aplicación de las TICs a los procesos internos de las agencias prestadoras de servicios. En efecto, una entidad que opera sobre la base del manejo de papeles (donde las comunicaciones están mediadas por la tradicional oficina de partes y por los mensajeros, entre numerosas personas y posiciones, y se requiere de una gran cantidad de tiempo para cruzar información radicada en diversos lugares), no puede constituir el sostén de la prestación en línea de los servicios.

Gráfica 1

Gobierno electrónico e innovación institucional



Fuente: elaboración propia.

En efecto, como afirman Kieley y sus asociados (2002) la utilización de las TICs implican profundos cambios en las nociones de lugar, tiempo y capacidades cognitivas que demandan transformaciones en la lógica básica de los procesos. Esto plantea el problema de la manera como interactúan las nuevas tecnologías con las estructuras y los procesos predominantes al momento de su incorporación.

Fountain (2001) ha desarrollado el concepto de “teorías en la sombra” (“Shadow Theories”) para englobar una serie de aproximaciones más o menos explícitas que intentan dar cuenta de la interacción entre tecnologías y estructuras institucionales y que han inspirado diversas estrategias de construcción del gobierno digital. Una perspectiva muy extendida es la del llamado determinismo tecnológico, según la cual, la tecnología actúa autónomamente sobre los individuos, los arreglos sociales y las instituciones. Al absolutizar la tecnología y sus efectos, se pierde de vista el análisis, tanto del ámbito de acción transformadora de los individuos como la interacción compleja entre tecnología, inserción (*embeddedness*) y conducta. Ejemplo de esta perspectiva es la expectativa de obtener ganancias de productividad por la incorporación de TICs, sin que las organizaciones hayan hecho cambios estructurales para integrar y usar las nuevas tecnologías.

Una perspectiva similar se constata en aquellos que sostienen que la tecnología degrada a la sociedad y roba a las comunidades locales su vitalidad; como si las relaciones sociales y los arreglos institucionales fueran objetos pasivos frente a los imperativos tecnológicos. Por su parte, las teorías del actor racional, suponen que con el tiempo, a través de la prueba y error, las organizaciones elegirán la mejor tecnología y aprenderán a usar las TICs de una manera cada vez mejor. Al ignorar el rol de las instituciones, no se toma en cuenta que los actores pueden aprender lecciones erróneas y operar durante mucho tiempo sobre esa base. Citando a North, Fountain sostiene que el “path dependence” ejerce una influencia poderosa sobre el comportamiento a través de la cultura. Debido a la incertidumbre es fácil realizar malas elecciones y no parece claro que el gobierno o cualquier institución tenga los mecanismos correctivos para mostrarlos.

Otra perspectiva destacada por Fountain es la del incrementalismo. Charles Lindblom, entre otros, argumenta que los formuladores de política operan sobre la base de pequeñas desviaciones respecto del *statu quo* bajo el supuesto que cambios pequeños de política son más fáciles de analizar, monitorear y corregir. Si bien esto es cierto, no es descartable que las entidades se muevan “incrementalmente” en la dirección equivocada, haciéndose cada vez más difícil modificar el rumbo, por razones psicológicas, económicas (costos hundidos) y políticas. Los análisis sistémicos, por su parte, han contribuido al análisis de la tecnología y organizaciones complejas. El concepto “institutional lag” implica que los sistemas sociales deben alcanzar (match up) de alguna manera a las nuevas tecnologías “como el coche sigue al caballo” y de la

manera más rápida posible. No obstante, el conocimiento humano requiere algún grado de estabilidad y por ello tiende a quedar atrás del cambio ambiental en un esfuerzo de mantener un balance cognitivo. Los regímenes políticos resisten los cambios que pueden alterar su permanencia en el poder. Una mezcla fina de vínculos institucionales envuelve y crea inercias estructurales en grandes organizaciones. Su número e interdependencias tornan el cambio complejo y necesariamente lento. Se falla en tomar en cuenta los vínculos que median la cadena que conecta las TICs con el cambio organizacional.

En un libro reciente, Douglass North (2005) busca profundizar en el cambio institucional. Su punto de partida, es el esfuerzo de las personas por ganar un mayor control sobre sus vidas, enfrentando y resolviendo nuevos problemas. Las percepciones de esos problemas inducen la innovación institucional y modifican permanentemente el "paisaje humano" que plantea a su vez nuevos desafíos. Como consecuencia, se generan políticas, emanadas a menudo de explicaciones no racionales, que juegan un papel importante en las estructuras que se crean. El problema es que la "realidad" de los sistemas político-económicos no es nunca conocida para nadie; pero los seres humanos construyen creencias elaboradas acerca de esta "realidad", las cuáles son tanto modelos de cómo el sistema trabaja y como debería hacerlo.

Las creencias dominantes, esto es, las de los grupos en posición de formular políticas, con el tiempo resultan en el aumento de una estructura elaborada de instituciones que determinan el desempeño económico y político. La matriz institucional resultante impone fuertes restricciones al conjunto de elecciones posibles para los tomadores de decisiones quienes buscan innovar o modificar las instituciones con el objeto de mejorar sus posiciones económicas y políticas. Dichos cambios, en la perspectiva de North, tienen lugar continuamente, en la medida que los tomadores de decisiones ponen en acción políticas para mejorar sus posiciones. El resultado es la alteración de la matriz institucional, y por tanto la revisión continua de las percepciones de la realidad y consecuentemente nuevos esfuerzos de los actores para mejorar su posición en el proceso, nunca termina. En ese sentido, la llave para entender el proceso de cambio, es la intencionalidad de los actores que impulsan el cambio institucional y su comprensión de los temas. Los "errores" y los problemas de desempeño surgen tanto porque las intenciones no han sido benéficas o porque la comprensión de los temas ha sido tan imperfecta que las consecuencias se han desviado de las intenciones.

En este contexto, si volvemos a la Gráfica 1 la incorporación de las TICs en las agencias públicas no es un problema trivial. La posibilidad que su incorporación efectivamente redunde en nuevas modalidades de operación depende de diversas circunstancias.

Para entender esta situación, Jane Fountain (2001) ha desarrollado el concepto de tecnología habilitante. La autora parte del concepto de

tecnologías de información (TI) objetivas, esto es la capacidad y funcionalidad 'objetiva' del hardware y software, de las telecomunicaciones y de los artefactos digitales. Estas tecnologías son de un reducido valor práctico para los individuos y organizaciones hasta que un agente las usa. Se trata de una distinción relevante, pues es común que los individuos -también las organizaciones- utilicen muy parcialmente las capacidades de los sistemas de información. Más aún, a menudo ni siquiera están al tanto de las potencialidades de la tecnología. Los individuos y organizaciones habilitan las tecnologías de información por la interpretación, diseño, implementación y uso que hacen de ellas en sus organizaciones y redes. Resulta en tal sentido discutible, por ejemplo, pretender medir el grado de uso de las tecnologías por el mero hecho de poseerlas. Se explican también con ello, los rezagos que parecen percibirse en la elevación de la productividad en las empresas y en la economía como un todo, pese al ya relativo largo tiempo en que las TI están disponibles en el mercado. Ahora bien, la "technology enactment" es el resultado de la inserción (*embeddedness*) cognitiva, cultural, estructural y política. Diferentes autores, tales como Herbert Simon o más recientemente Douglass North han utilizado el concepto para denotar la selectividad con que los individuos perciben y enmarcan, o encuentran sentido a estímulos debido a restricciones cognitivas o sociales. Teóricos de la organización, por su parte, usan el término *habilitación (enactment)* para referirse a la propensión a representar y habilitar (en el sentido de construir rutinas) procesos de desempeño y arreglos organizacionales estandarizados; así como la vida organizacional que resulta de habilitaciones (*enactments*) conflictivas, en competencia y sedimentados. El enfoque permite analizar cómo los individuos e instituciones tienden a habilitar las nuevas tecnologías para reproducir las reglas existentes, las rutinas, las normas y las relaciones de poder; todo ello si las reglas institucionales están claras y no existen alternativas claras y visibles de uso. Todo este sistema lleva a resultados indeterminados, múltiples y no anticipados, que a veces pueden modificar la estructura organizacional.

Volviendo nuevamente nuestra atención a la gráfica 1, se puede concluir que la intensidad de adopción de las TICs, su utilización efectiva, la transformación de las modalidades de operación y la reorganización institucional, está asociado a las percepciones de los actores respecto del sector público, de las características de las agencias, las potencialidades de las TICs y todo ello sujeto a las restricciones legales, culturales e institucionales. ¿Pero quiénes son los actores involucrados? Naturalmente, la burocracia pública en primer lugar, el equipo gubernamental y los distintos agrupamientos existentes, los demás actores del sistema político que inciden básicamente a través del Congreso, y la sociedad civil que ejerce su influencia a través del sistema político y de manera directa, a través del lobby.

En este contexto, la incorporación de las NTICs a la Administración está asociada a las percepciones de los tomadores de decisión respecto de sus

potencialidades para transformar la gestión pública pero también depende sus percepciones respecto de los objetivos y funciones del Estado. Al mismo tiempo, si suponemos que la dirección máxima de la Administración, esto es el personal que ocupa las posiciones claves del gobierno, tiene una propuesta programática -tanto respecto de la política pública como de gestión gubernamental-, su éxito en la modernización dependerá de su conocimiento de la burocracia, sus lógicas de acción, los intersticios de la estructura legal y su capacidad de generar condiciones políticas favorables. Además deberá disponer de una estrategia que permita construir una coalición poderosa, minimizar la oposición y la resistencia de quienes disponen de posiciones de poder en el contexto de las formas tradicionales de operación del Estado.

En efecto, como se observa en la gráfica, la incorporación efectiva de las NTICs supone nuevas modalidades de operación y cambios sustanciales en las organizaciones. Estos cambios, suponen a su vez, cambios de personal, reestructuraciones en las cadenas de mando, fuertes procesos de capacitación, rediseños institucionales y administrativos. Se necesita, al mismo tiempo, cumplir con las funciones que la ley le asigna a las instituciones involucradas, lo cual plantea desafíos de gran magnitud. En estas circunstancias, lo que a primera vista aparece como un inocuo problema de incorporación de equipos y sistema, resulta en procesos difíciles y a menudo altamente conflictivos de innovación institucional.

La construcción del gobierno electrónico requiere la transformación de la administración pública en su conjunto. En efecto, la prestación de servicios en línea a los usuarios y la operación en línea de la administración implica que las distintas entidades establecen nuevas interfases entre sí, ponen en línea sus bases de datos, permiten el entrecruzamiento de informaciones de distintos orígenes para hacer realidad, por ejemplo, el "one stop government". Ello significa que los conflictivos procesos tienen lugar al interior de cada una de las entidades gubernamentales, se desatan también entre las entidades. La existencia de los feudos al interior de la administración es profundamente cuestionada por los nuevos requerimientos de cooperación. La información deja de ser monopolio de una entidad; éste queda a disposición de las diversas entidades. Del mismo modo, la creciente estructuración del trabajo en torno a grupo interinstitucionales de trabajo pone en cuestión las estructuras jerárquicas tradicionales. Las líneas de mando propias de cada entidad se cuestionan a partir de los funcionarios que se constituyen como el núcleo de las nuevas modalidades de prestación de servicios.

No obstante, las líneas jerárquicas siguen vigentes. Ello implica que si las autoridades máximas de las distintas entidades no reconocen la importancia de las NTICs y no se involucran activamente en la transformación de la administración sobre la base de su uso intensivo, lo más probable es que utilicen sus posiciones de poder para obstaculizar, decisivamente, el proceso de

modernización. En la adecuada resolución de este conflicto radica el éxito o fracaso de la innovación.

El gobierno electrónico, para que sea efectivamente una nueva modalidad de prestación de servicios a la ciudadanía, requiere profundos procesos de transformación interna del Estado. No obstante, el uso por parte de la ciudadanía de los nuevos servicios implica también cambios sustantivos en la relación entre los ciudadanos y el Estado. Naturalmente, juegan un papel habilitador la existencia de una desarrollada red de telecomunicaciones, el aumento significativo del acceso de banda ancha tanto privado como colectivo, así como la capacitación de la población para hacer uso del Internet y las nuevas tecnologías. Sobre esta base, se requiere que la ciudadanía desarrolle una actitud sustancialmente más proactiva para guiar a los tomadores de decisiones respecto de los servicios que deben ponerse en línea y las modalidades que facilitan su uso efectivo. Los servicios electrónicos abren la posibilidad de un involucramiento más directo y sustantivo de la ciudadanía en las políticas públicas, pero su efectiva cristalización requiere también una sociedad civil más organizada y estructurada que pueda generar opinión sobre los complejos temas públicos. En esas condiciones la e-democracia puede contribuir a elevar la calidad de la democracia representativa y complementarla con nuevas formas de democracia participativa. Estos procesos generan demandas crecientes en materia de transparencia en la gestión pública e imponen que esté abierta al escrutinio público, lo cual finalmente redundará positivamente en mayores niveles de eficiencia.

Por otra parte, la construcción del gobierno electrónico afecta también las fronteras entre lo público y lo privado de una manera novedosa. Si hasta ahora la discusión ha estado marcada por la privatización de las empresas y servicios públicos, el gobierno electrónico implica más bien la búsqueda de nuevas formas de cooperación pública-privada en torno a la política pública. En la prestación de servicios en línea confluyen agentes públicos y privados, cooperando de maneras inéditas. En la propia modernización de los servicios, cooperan los funcionarios públicos con empresas consultoras privadas en el estudio y rediseño de los procesos; organismos privados participan de nuevas maneras en la propia prestación de servicios y se abren nuevas formas de empleo, en particular para tareas altamente calificadas.

2. La propuesta de modernización de la Administración Fox

En el contexto del modelo desarrollado, la experiencia mexicana no puede ser entendida cabalmente sin dar cuenta de las características particulares de la administración del Presidente Vicente Fox.

El nuevo gobierno que asume el año 2000, representa un quiebre con la historia político institucional y un intento de construcción democrática;

desplaza al partido que había controlado el Gobierno central y el Estado los últimos 70 años. El Gobierno Federal es asumido por un partido excluido desde siempre de las responsabilidades gubernamentales federales y cuyo experiencia gubernamental estaba limitada a los gobiernos estatales y locales pero, principalmente, al sector privado.

La Administración Pública Federal (APF) era vista con desconfianza por la nueva administración por dos razones básicas. La primera era la burocracia pública que se consideraba como parte fundamental del antiguo poder dictatorial. Existía, sin embargo, una segunda razón. La base política del nuevo gobierno estaba fuertemente influida por las corrientes privatizadoras y por las doctrinas vinculadas a la Nueva Gestión Pública que afirmaban la necesidad de "reinventar" el gobierno. En tal sentido, la Administración pública representaba la vieja manera de hacer las cosas. Las líneas de toma de decisiones no resultaban transparentes para la nueva administración, todo lo cual reforzaba su desconfianza inicial.

Por otra parte, los avances en materia de modernización del Estado eran precarios. La administración de Salinas de Gortari estuvo más interesada en las privatizaciones que en la modernización del Estado. La administración del Presidente Zedillo estuvo concentrada en el esfuerzo de superación de la crisis del Tequila del 94-95 y más importante aún la transición política. Bajo estas circunstancias los avances en materia de informatización fueron aislados y asociados a los esfuerzos particulares. En este contexto, era necesario, un nuevo inicio.

Al mismo tiempo que existe una ambición fundacional, los funcionarios del nuevo gobierno desconocían los problemas propios de la Administración pública. Los recovecos de la APF dificultan la toma de control efectivo por parte del nuevo gobierno.

Al desconocimiento de la Administración pública, la falta de experiencia gubernamental y las difíciles relaciones con la burocracia, se va a sumar una situación política marcada por una transición a la democracia sin un apoyo político mayoritario y el predominio de organizaciones partidistas de corte tradicional. La lucha electoral, basada en discursos clientelistas, dificultaba la acción gubernamental efectiva. El esfuerzo de transición a la democracia no logró traducirse en un gobierno con mayorías parlamentarias suficientes para emprender las reformas exigidas por la transición.

2.1. El modelo estratégico para la innovación y la calidad gubernamental

A los problemas indicados anteriormente, se va a sumar una propuesta de modernización que carece de un diagnóstico preciso sobre la situación de la Administración, que no distingue con claridad las características propias del

Estado y del Gobierno y que no logra entender la fuerte dimensión de innovación institucional, que incluye el esfuerzo de modernización en general y de la construcción del gobierno electrónico en particular.

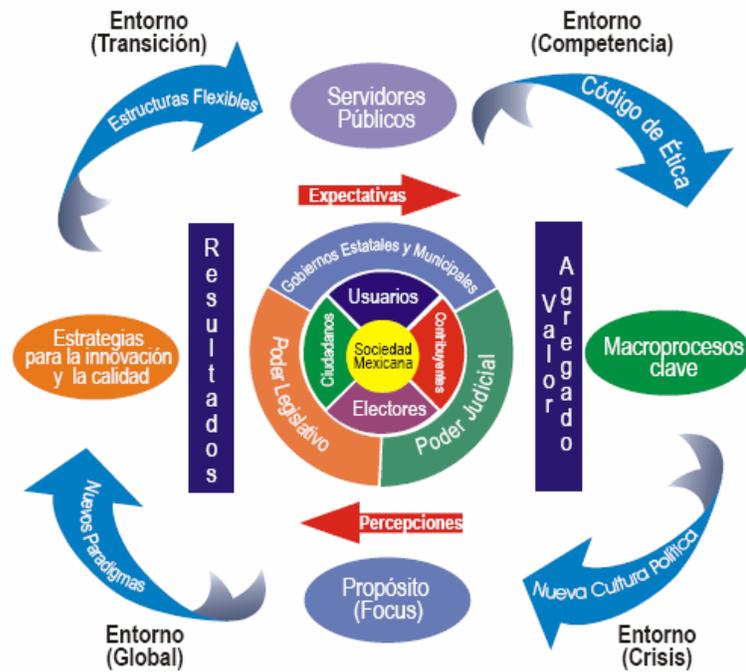
La fuerte crítica a las modalidades de operación tradicionales del gobierno se tradujo en la elaboración del documento “Modelo estratégico para la innovación y la calidad gubernamental” que constituía una propuesta para aplicar un estilo de conducción gerencial en APF. El documento fue elaborado por el asesor presidencial de innovación, entregado al Presidente de la República el 20 de enero del 2001, quién lo “aprobó ese mismo día con el mandato de divulgarlo ampliamente y realizar una presentación formal del mismo al Gabinete Ampliado” (Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, 2001).³ El documento no realiza un diagnóstico de la APF, ni de la Administración estatal ni local, ni de las relaciones entre ellas. Parte simplemente de las premisas del modelo, el significado de innovación y el modelo estratégico que estaría sintetizado en el esquema que reproducimos en la Gráfica 2. El documento define “innovación del gobierno” como un movimiento de carácter cultural y estructural que busca reformar radicalmente la orientación, capacidad y velocidad de respuesta estratégica de la Administración Pública Federal, *revisualizándolo* todo desde múltiples perspectivas. La naturaleza de movimiento cultural y estructural deriva de que articula a todos los servidores públicos alrededor de un propósito quienes, usando estrategias para el cambio, revisualizan los macroprocesos claves para mejorar la capacidad de gobernar, y con ello generar resultados que beneficien a la sociedad en su conjunto. La definición de innovación, como movimiento que articula a los servidores públicos en torno a un propósito, simplemente ignora las modalidades de toma de decisiones y las estructuras jerárquicas de la administración pública, en particular de la AP Mexicana. El objetivo de reformar radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta de la APF resulta oscura y sugiere una visión del gobierno como prestador de servicios que debe poder reaccionar con rapidez a los cambios en las preferencias de los usuarios. Esto parece confirmarse, pues al describir el modelo parte por “los clientes a servir” de la sociedad mexicana, los Poderes Legislativo y Judicial, los estados y municipios considerados como los clientes del Gobierno Federal.

³ Aunque no deja de resultar llamativo la velocidad con que el Presidente aprobó el documento, lo que más llama la atención es que un documento que debía constituir la guía básica del proceso de modernización sólo fuera difundido en el gabinete y no se pudiera a discusión entre las secretarías.

Gráfica 2

Modelo estratégico para la innovación y la calidad gubernamental

Modelo Estratégico



Fuente: Modelo estratégico para la innovación y la calidad gubernamental.

No deja de resultar llamativo que los poderes del Estado, las relaciones entre ellos y el sistema político sea conceptualizado en un contexto de proveedor y cliente. El Congreso ya no es el centro del debate, de la confrontación política y de la búsqueda de acuerdos, sino un receptor de los servicios del gobierno. A algo similar se reducen las difíciles relaciones intergubernamentales. En este contexto, se retoma la máxima de que sólo importan los resultados, no los discursos ni los insumos. Se reconoce la importancia del entorno en cualquier cambio organizacional, acentuando los cambios paradigmáticos, como el ataque terrorista del 11 de septiembre del 2001, la aparición de la telefonía móvil y el Internet, la codificación del genoma humano pero también cambios “menores” que obligan a “ajustes y replanteamientos tácticos del modelo” como es la presencia de la competencia en todos los ámbitos, pero particularmente, en el sistema político mexicano a partir de 1997, la globalización, la revolución de las expectativas y la democracia en México. La clave es contar con un propósito bien definido para lo cual el documento desarrolla conceptos tales como el de

la visión del desarrollo de México, los temas de la misión del gobierno, sus propósitos, los principios básicos. Insiste en reconocer que la sociedad mexicana no se puede tratar como un todo, sino que como un conjunto de segmentos diversificados, sobre la base de que cada persona asume diferentes roles como ciudadano, elector, usuario y contribuyente. Reconoce, someramente y de manera formal que es necesario negociar las metas desde los niveles más altos de la Administración y que los funcionarios públicos son cruciales para el proceso de modernización. No obstante, no hay una consideración de cómo impulsar la reforma en un medio jerárquico ni un análisis de la burocracia pública. El problema se resuelve mediante el liderazgo que se constituye en el principal “modelador de la nueva cultura organizacional” y una buena política de administración del personal, omitiendo todo análisis específico de la Administración pública mexicana. Sobre estas consideraciones generales, se formula la estrategia que reúne elementos heterogéneos, desvinculados entre sí y sin que se establezcan prioridades. Es así como se propone una administración por calidad, fortalecer la capacidad de respuesta de los gobiernos estatales y municipales, lograr un equilibrio entre tradición e innovación, gobierno transparente, impulsar las reformas jurídicas, unir la vanguardia con la retaguardia, aplicar el *benchmarking*, el financiamiento emprendedor, usar la informática y las telecomunicaciones, subcontratación de servicios, la conectividad total y encuestas valorativas. Se relevan los “macroprocesos” claves que es necesario rediseñar, entre los que se cuentan la información y medición, la educación y capacitación continua y el presupuesto y finanzas. El tratamiento de estos temas es extraordinariamente genérico. En el caso del tema presupuestario, se afirma sólo que “la ejecución presupuestaria debe ser evaluada por sus resultados” y que el rediseño “debe reflejar un enorme respeto por los contribuyentes”. Para avanzar en todo esto se propone la “Administración cruzada” y la reorganización de las estructuras de gobierno como un ejercicio permanente.

2.2. El diseño institucional del esfuerzo modernizador

Desde el punto de vista organizacional, en la Presidencia de la República se instaló la Oficina de Innovación Gubernamental a cargo de Ramón Muñoz, antiguo colaborador del presidente en estos temas durante su período como Gobernador de Guanajuato. El principal objetivo de la nueva entidad fue mejorar la capacidad de gobernar y atender efectivamente las expectativas de la sociedad mexicana, logrando así recuperar la confianza en las autoridades. La idea matriz apuntaba a transformar al Gobierno en un aparato competitivo e innovador, enfocado al ciudadano y administrado con base a criterios internacionales de calidad mediante una profunda reingeniería institucional.

Un primer resultado relevante de la Oficina de Innovación Gubernamental fue la publicación en diciembre del 2002 de la "Agenda Presidencial de Buen Gobierno". Su puesta en marcha no fue posible sino hasta mediados del año 2003.⁴

Se trata de un documento que define los seis componentes de la agenda en materia de modernización del Estado, precisa las líneas estratégicas y define los objetivos para el año 2003 y para el fin de la administración en el 2006.

Específicamente la Agenda Presidencial incluía los siguientes objetivos:

- Alcanzar un gobierno eficiente; es decir, que "haga más con menos," mejores servicios.
- Garantizar un gobierno de calidad total; es decir, que mantenga un firme y permanente compromiso con la calidad de los servicios que ofrece a la ciudadanía.
- Desarrollar un gobierno profesional; en otras palabras, un gobierno capaz de atraer y retener a las mejores mujeres y a los mejores hombres, así como de capacitarlos y evaluarlos permanentemente, para que le cumplan de manera siempre oportuna y eficaz a la ciudadanía.
- Consolidar un gobierno digital. Aprovechar al máximo las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, no sólo para reducir la corrupción y transparentar la función pública, sino también para hacerla más eficiente y proporcionar servicios de mayor calidad.
- Contar con un gobierno con mejora regulatoria, más ágil y flexible. Es decir, un gobierno que elimine el exceso de trámites, sin abandonar sus responsabilidades.
- Sexta, y principal característica de nuestra gestión: garantizar un gobierno honesto y transparente.

La Agenda Presidencial de Buen Gobierno buscó sintetizar la estrategia de modernización en la gráfica que aparece a continuación:

⁴ Cabe señalar, que se requirieron dos años para alcanzar un documento orientador en la materia. El autor se entrevistó con diversos personeros hacia finales de 2003 y recién se empezaba a difundir al interior de la Administración Pública Federal. Al menos como esfuerzo integral se habían perdido 3 años.

Figura 3

Modelo de la Agenda Presidencial de buen Gobierno.



Fuente: Agenda Presidencial de Buen Gobierno.

Como se observa en la gráfica, las seis líneas de acción conforman parte de un esfuerzo global de modernización que contribuye a las metas globales de la Administración del Presidente Fox. La estrategia global y cada una de las líneas de acción se desarrollaron sobre la base de la acción de las llamadas "Redes de socios estratégicos" que operarían como los principales propulsores de la reforma. Como socios estratégicos del esfuerzo global fueron designados los oficiales mayores de las Secretarías y los personeros correspondientes de los grandes organismos descentralizados que constituyeron un grupo de trabajo dirigido por el Jefe de la Oficina Presidencial de Innovación.

Por su parte, cada línea de acción particular fue asignada como responsabilidad de instancias específicas. En materia de Gobierno Profesional la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, adscrita a la Subsecretaría de la Función Pública en la Secretaría del

mismo nombre, asumió el liderazgo. En relación con el tema de mejora regulatoria el liderazgo fue asumido por la Dirección General de Simplificación Regulatoria, adscrita a la Subsecretaría de la Función Pública de la Secretaría del mismo nombre. La Secretaría Ejecutiva de la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción, es líder de la estrategia de gobierno transparente y honesto. El tema de gobierno digital fue asignado a la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnología de la Información. Al contrario de los casos anteriores, en que una unidad gubernamental específica asumió las tareas de coordinación, en el caso del Gobierno de Calidad, la dirección fue asumida por la Red de Calidad, con la participación de las 19 dependencias y 30 entidades de la APF lográndose hacia finales del 2003, la instalación de Comités Directivos de Calidad en el 90% de las dependencias y 65% de las Entidades de la APF. Finalmente, en el caso de la estrategia de un gobierno que cueste menos no se designó una instancia encargada.

A lo largo de toda la administración han existido reuniones periódicas del grupo de oficiales mayores. En ese ámbito se discutió la Agenda Presidencia de Buen Gobierno. Más allá de los avances logrados,⁵ de las entrevistas realizadas con diversos personeros se pudieron identificar las siguientes dificultades:

- La radicación en las oficialías mayores de las tareas de modernización, trajo como consecuencia la relativa exclusión de las instancias sustantivas del esfuerzo modernizador.
- La relativa falta de involucramiento de las autoridades de primera línea de las secretarías y entidades le restó fuerza institucional al esfuerzo de modernización. Esta situación puede explicar el hecho de que a pesar de la cercanía con la Oficina de Innovación de la Presidencia de la República y el primer mandatario de la Nación, que teóricamente aseguraría una alta capacidad de coordinación y un gran poder institucional, éste se diluye al tener como interlocutor a un funcionario (en la práctica) de tercer nivel. No resulta clara la lógica de poner bajo la dirección de la Oficialía Mayor, instancia encargada de la gestión administrativa normal, el esfuerzo de modernización que representa la Agenda de Buen Gobierno. Si de lo que se trata es de transformar los procesos sustantivos de las secretarías y entidades, se plantea la pregunta respecto de por qué la dirección de tal esfuerzo se asigna a un departamento encargado de las funciones de soporte en las instituciones.
- Conceptualmente, la Agenda de Buen Gobierno implica el reconocimiento de la necesidad de abordar diferentes aspectos de la modernización de la gestión y pretende constituir un instrumento de coordinación. Sin embargo, no existen directrices claras para la colaboración entre las distintas líneas estratégicas. Las instituciones deben reportar sus

⁵ Para un análisis detallado de los logros alcanzado hacia finales del 2003, ver http://innova.gob.mx/wb2/Innova/Logros_y_Avances.

objetivos en el marco del sistema de metas presidenciales para asegurar su avance y supervisión. No obstante, el sistema de metas presidenciales resulta excesivamente general, sin una adecuada y suficiente estandarización en materia de niveles de abstracción en la formulación de sus metas y dificultando, por tanto, su efectiva evaluación, lo que hace prácticamente imposible su utilización como mecanismo de coordinación. Por otra parte, la inexistencia en las secretarías y dependencias de programas específicos -y consecuentemente de informes sobre los mismos- y la ausencia de proyectos conjuntos entre las distintas líneas estratégicas de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno confirma la desarticulación de la estrategia de modernización.

- Vistos los arreglos institucionales realizados para la conducción de las diferentes estrategias, llama la atención que en cuatro casos (Mejora regulatoria; Gobierno honesto y transparente; Gobierno profesional y Gobierno electrónico) el liderazgo de las acciones se haya radicado en unidades dependientes de subsecretarías. Ello genera, probablemente, dos problemas que afectan negativamente las posibilidades de éxito de la APBG. El primero es que el funcionario encargado no constituye un interlocutor válido para las instancias de decisión de las secretarías y grandes entidades. La segunda es que la responsabilidad del subsecretario al cual reportan dichos funcionarios, no es directa y en consecuencia, es probable que el avance o el estancamiento del esfuerzo de modernización no incida en la continuidad del Subsecretario en el cargo ni en su remoción, con todas las consecuencias que ello implica.

No obstante las observaciones anteriores, la ABG presenta importantes logros en los tres años de administración, según se reseñan en la Tabla 1.

Tabla 1

LÍNEA DE ACCIÓN	LOGROS
Gobierno Honesto y Transparente	Ley de Acceso a la Información Pública Gubernamental Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Reglamento Interior del IFAI
Gobierno que cueste menos	Reformas al Sistema Presupuestario 1997-2006
Gobierno de Calidad	Modelo Intragob
Mejora regulatoria	Ley federal de procedimiento administrativo Programa de mejora regulatoria Programas bienales y bianuales
Gobierno digital	Legislación comercio electrónico (2000) Programa desarrollo informático 01-06 Ley orgánica de la apf. (2003) Reglamento interior sfp
Gobierno profesional	Ley del servicio civil de carrera (2003)

3. Las proposiciones respecto del gobierno digital en el contexto de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno

En lo que se refiere a gobierno digital, (Tabla 2) la Agenda Presidencial de Buen Gobierno puede ser ordenada de la siguiente manera:

En el ámbito interno, se buscaba impulsar estrategias tendientes a rediseñar los macroprocesos claves con TI; la implantación de tecnología GRP (Government Resource Planning) para facilitar la integración rápida de este tipo de sistemas; fomentar el uso de aplicaciones tecnológicas que apoyen a las tareas sustantivas o estratégicas. Transformar dependencias en organizaciones digitales inteligentes. Se buscaría utilizar sistemas y aplicaciones tecnológicas para la administración del conocimiento y sus componentes: aprendizaje, colaboración, evaluación y toma de decisiones, conformando así un canal de entrega de servicios gubernamentales para los servidores públicos (G2E). Para facilitar la evaluación y toma de decisiones de las dependencias, se quería

promover el uso de sistemas para la evaluación del desempeño gubernamental y sistemas de inteligencia institucional, herramientas que apoyarán al Sistema Nacional de Indicadores y al Sistema Estratégico de Resultados. Sobre esta base, se esperaba que a fines del 2003 se hubiese podido incorporar TIC en la gestión pública para reducir costos y aumentar la eficiencia de los servicios gubernamentales. Los funcionarios públicos medios y superiores utilizarían medios electrónicos en gestión: flujos de trabajo automatizados, oficios y memoranda electrónicos, e-mail, intranet, entre otros. Se esperaba también haber avanzado en la incorporación de herramientas para aprendizaje, colaboración en línea y bibliotecas electrónicas.

Como metas hacia el final del período presidencial del Presidente Fox (noviembre 2006) se esperaba haber avanzado en la integración completa, horizontal y vertical, para la entrega de servicios o trámites electrónicos de manera unificada. Y, en consecuencia, en la eliminación de las fronteras institucionales buscando agrupar los servicios sobre la base de las necesidades comunes de los ciudadanos. Pretendían mejoras medibles y comprobables en materia de eficiencia y rendimiento de TI (reducción de costos e incremento de productividad), mediante el uso de sistemas CRM, GRP o Sistemas de Administración del Conocimiento). Los funcionarios públicos utilizarían medios electrónicos para los procesos internos más importantes.

Desde el punto de vista de las relaciones con la ciudadanía y los usuarios, la estrategia preveía el impulso del Portal Ciudadano del Gobierno Federal, como puerta de entrada a toda la información, servicios, trámites y vehículo de comunicación entre el Gobierno y los ciudadanos (G2C), los negocios (G2B), y con otras instancias gubernamentales (G2G); como instrumento para la creación de cadenas de valor, y como medio para la participación ciudadana, el aumento transparencia y la rendición de cuentas. Se buscaba desarrollar herramientas tecnológicas de planeación, participación y atención ciudadana, espacios en línea que detectaran y recogieran planteamientos ciudadanos acerca de problemas, necesidades y propuestas, facilitando su seguimiento mediante Sistemas de Administración de las Relaciones con Ciudadanos (CRM). Se le prestaba especial importancia era el relativo al rediseño del proceso de adquisiciones y contrataciones por medio del uso de tecnología de e-Procurement, vinculándolo con los sistemas electrónicos de compras gubernamentales existentes.

En el ámbito tecnológico, se impulsaría el rediseño de procesos en las dependencias y entidades del Gobierno Federal. Se desarrollarían estándares tecnológicos de interoperabilidad y se construiría una plataforma tecnológica intergubernamental que permitiera la integración de toda la información, servicios y trámites, siguiendo el modelo tecnológico de servicios web (web services). Esta infraestructura incluiría soluciones de firma digital, mecanismos de seguridad y de salvaguarda de la privacidad y métodos para la integración lógica de datos.

Cuadro 2
Agenda Presidencial de Buen gobierno: gobierno digital

ÁREAS DE ACCIÓN	RESULTADOS 2003	RESULTADOS 2006	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
ÁMBITO INTERNO	<p>INCORPORAR TIC EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA REDUCIR COSTOS: AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS GUBERNAMENTALES (1). FP MEDIO Y SUPERIOR UTILIZARÁN MEDIOS ELECTRÓNICOS EN GESTIÓN: FLUJOS DE TRABAJO AUTOMATIZADOS, OFICIOS Y MEMORANDA ELECTRÓNICOS, E-MAIL, INTRANET, ENTRE OTROS. INCORPORACIÓN HERRAMIENTAS PARA APRENDIZAJE Y COLABORACIÓN EN LÍNEA, Y BIBLIOTECAS ELECTRÓNICAS (2).</p>	<p>INTEGRACIÓN COMPLETA, HORIZONTAL Y VERTICAL, PARA LA ENTREGA DE SERVICIOS O TRÁMITES ELECTRÓNICOS DE MANERA UNIFICADA. LAS FRONTERAS INSTITUCIONALES SON ELIMINADAS Y LOS SERVICIOS SE AGRUPAN EN NECESIDADES COMUNES DE LOS CIUDADANOS (3) MEJORAS MEDIBLES Y COMPROBABLES EN MATERIA DE EFICIENCIA Y RENDIMIENTO DE TI (REDUCCIÓN DE COSTOS E INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD), MEDIANTE EL USO DE SISTEMAS CRM, GRP O SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO(4). LOS FP UTILIZAN MEDIOS ELECTRÓNICOS PARA LOS PROCESOS INTERNOS MÁS IMPORTANTES (5)</p>	<p>REDISEÑO DE MACROPROCESOS CLAVES CON TI; SE IMPULSARÁ LA IMPLANTACIÓN DE TECNOLOGÍA GRP (GOVERNMENT RESOURCE PLANNING) LA CUAL FACILITA LA INTEGRACIÓN RÁPIDA DE ESTE TIPO DE SISTEMAS; SE FOMENTARÁ EL USO DE APLICACIONES TECNOLÓGICAS QUE APOYEN A LAS TAREAS SUSTANTIVAS O ESTRATÉGICAS (3) TRANSFORMAR DEPENDENCIAS EN ORGANIZACIONES DIGITALES INTELIGENTES. SE UTILIZARÁN SISTEMAS Y APLICACIONES TECNOLÓGICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SUS COMPONENTES: APRENDIZAJE, COLABORACIÓN, EVALUACIÓN Y TOMA DE DECISIONES, CONFORMANDO ASÍ UN CANAL DE ENTREGA DE SERVICIOS GUBERNAMENTALES PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS (G2E). PARA FACILITAR LA EVALUACIÓN Y TOMA DE DECISIONES DE LAS DEPENDENCIAS, SE PROMOVERÁ EL USO DE SISTEMAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GUBERNAMENTAL Y SISTEMAS DE INTELIGENCIA INSTITUCIONAL, HERRAMIENTAS QUE APOYARÁN AL SISTEMA NACIONAL DE INDICADORES Y AL SISTEMA ESTRATÉGICO DE RESULTADOS.</p>
ÁMBITO EXTERNO	<p>IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON CIUDADANOS (CRM) (4). CONTRIBUCIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN LEY FEDERAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, CON TIC. (7)</p>		<p>IMPULSO DEL PORTAL CIUDADANO DEL GOBIERNO FEDERAL, COMO PUERTA DE ENTRADA A TODA LA INFORMACIÓN, SERVICIOS Y TRÁMITES Y VEHÍCULO DE COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN ENTRE EL GOBIERNO Y LOS CIUDADANOS (G2C), LOS NEGOCIOS (G2B), Y CON OTRAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES (G2G); COMO INSTRUMENTO PARA LA CREACIÓN DE CADENAS DE VALOR, Y COMO MEDIO PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, EL AUMENTO TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS (5) DESARROLLO HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DE PLANEACIÓN, PARTICIPACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA, ESPACIOS EN LÍNEA QUE DETECTEN Y RECOJAN PLANTEAMIENTOS CIUDADANOS ACERCA DE PROBLEMAS, NECESIDADES Y PROPUESTAS, FACILITANDO SU SEGUIMIENTO MEDIANTE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON CIUDADANOS (CRM)(6)</p>
	<p>AUMENTO PRESTACIÓN EN LÍNEA SERVICIOS GUBERNAMENTALES (3). IMPLANTACIÓN MODELO DE E-</p>	<p>SERVICIOS GUBERNAMENTALES DE ALTO IMPACTO SE PRESTAN POR MEDIOS ELECTRÓNICOS (A MENOR COSTO) Y TRADICIONALES (6-7)</p>	<p>REDISEÑO DEL PROCESO DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES POR MEDIO DEL USO DE TECNOLOGÍA DE E-PROCUREMENT, VINCULÁNDOLO CON LOS</p>

	PROCUREMENT EN UNA DEPENDENCIA (6)	ES POSIBLE REALIZAR TRANSACCIONES COMPLETAS Y SEGURAS POR MEDIOS ELECTRÓNICOS, EN LAS QUE EL CIUDADANO PUEDA COMPLETAR E INCLUSO PAGAR EN LÍNEA POR SERVICIOS O TRÁMITES GUBERNAMENTALES (1)	SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE COMPRAS GUBERNAMENTALES EXISTENTES (3). REDISEÑO PROCESOS EN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DEL GOBIERNO FEDERAL; SE DESARROLLARÁN ESTÁNDARES TECNOLÓGICOS DE INTEROPERABILIDAD Y SE CONSTRUIRÁ UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA INTERGUBERNAMENTAL QUE PERMITA LA INTEGRACIÓN DE TODA LA INFORMACIÓN, SERVICIOS Y TRÁMITES, SIGUIENDO EL MODELO TECNOLÓGICO DE SERVICIOS WEB (WEB SERVICES). ESTA INFRAESTRUCTURA INCLUIRÁ SOLUCIONES DE FIRMA DIGITAL, MECANISMOS DE SEGURIDAD Y DE SALVAGUARDA DE LA PRIVACIDAD Y MÉTODOS PARA LA INTEGRACIÓN LÓGICA DE DATOS (4)
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	INTRANET CONFORMADA (MODELO DE REDES PRIVADAS VIRTUALES (VPN) MANTENER INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ÓPTIMA DENTRO DE UN MARCO DE REFERENCIA SUJETO A ESTÁNDARES Y MEJORANDO EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS, EVITANDO DUPLICIDADES (5)		ESTRUCTURAR RED INFORMÁTICA Y TELECOM QUE INTEGRE TODAS LAS DEPENDENCIAS. COORDINACIÓN PROYECTOS DE CONEXIÓN A INTERNET. INTEGRACIÓN ESFUERZOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA GUBERNAMENTAL. SE COMPARTIRÁN RECURSOS METODOLÓGICOS, INFRAESTRUCTURA Y DE CONOCIMIENTO ENTRE FP (1) CREACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HORIZONTAL, RESPONSABLES DE TI QUE DEFINIRÁ POLÍTICAS EN TI, SERVICIO PÚBLICO DE CARRERA EN TI, SU POSICIONAMIENTO COMO CHIEF INFORMATION OFFICER, DESARROLLARÁ MÉTODOS DE COOPERACIÓN INTERSECTORIAL Y ENTRE NIVELES DE GOBIERNO POLÍTICAS EN MATERIA DE ADQUISICIONES.(7)
CONDICIONES LEGALES Y TÉCNICAS NECESARIAS		FIRMA DIGITAL RECONOCIDA HERRAMIENTA PARA PROCESOS GUBERNAMENTALES (INTERNOS O EXTERNOS): ADQUISICIONES, INTERACCIÓN CON PROVEEDORES, MANEJO DE INVENTARIOS, FLUJOS DE TRABAJO, ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTAL Y FINANCIERA (2)	

Fuente: Agenda Presidencial de Buen Gobierno.

Pese al detalle indicado, la agenda presidencial no entregaba orientaciones precisas respecto cómo se organizaría el esfuerzo intersecretarial para impulsar esta política. Tampoco se entregaban directrices precisas respecto a cómo debían estructurar las secretarías y demás entidades el trabajo requerido para llevar a buen término la agenda. En tales condiciones, el impulso de la iniciativa quedó en las jefaturas de tecnologías de las Secretarías,

generalmente dependientes de las Oficialías mayores. Sobre este punto volveremos más adelante.

Por otra parte, si bien se fijaban objetivos para el año 2003, no se establecieron plazos dentro de los cuales las Secretarías debían traducirlos en objetivos institucionales y generar los programas y proyectos para llevarlos a cabo.

La generalidad de la agenda impidió que se definiera el modelo de básico de implementación de la política. ¿Cuál debería ser la función de las entidades de la coordinación central? ¿Definir un marco global para que las entidades impulsaran las iniciativas o constituirse en una instancia de fijación de políticas y directrices específicas para las entidades?

Los documentos tampoco entran a identificar los proyectos transversales que deben ser desarrollados ni tampoco, en consecuencia, las coordinaciones necesarias para llevar a cabo dichos proyectos.

4. El diseño institucional y los arreglos para la construcción del Gobierno Digital

La estrategia de construcción del Gobierno digital forma parte, como vimos, de las iniciativas de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno. Las tareas en este campo fueron dirigidas por Abraham Sotelo desde la Oficina de Innovación de la Presidencia de la República y sus principales tareas fueron las de promoción del tema al interior de la Administración. Las primeras discusiones se realizaron en sesiones de trabajos con los directores informáticos de las distintas Secretarías.

No obstante lo anterior, las acciones emprendidas desde la Oficina de Innovación de la Presidencia no dan cuenta total de las iniciativas emprendidas en las diferentes instituciones de la APF. En efecto, cada una de estas entidades inició de manera independiente y en diferentes momentos acciones de distinta naturaleza orientadas a incorporar las tecnologías de información a la gestión gubernamental, tanto en los ámbitos internos como en los orientados a las relaciones con los ciudadanos / usuarios.

Recuadro 1 Consideraciones metodológicas de la investigación base

Para la ejecución del diagnóstico, la preparación del plan maestro y la construcción del sistema de seguimiento se construyeron los cinco módulos analíticos siguientes:

- **Gobernabilidad:** buscaba abordar los arreglos institucionales y las estructuras de coordinación requeridas para el impulso del gobierno electrónico en la APF en su conjunto y en cada federativa, así como la colaboración con el sector privado.
- **Proyectos estratégicos:** referido a proyectos transversales que transforman procesos específicos pero que tienen un alcance global en la APF y que operan además como catalizadores de los esfuerzos de la construcción del gobierno electrónico en cada secretaría y a la creación del contexto normativo y regulatorio requerido.
- **Operación y buen gobierno:** centra su atención en los requerimientos de reorganización de la trastienda de las diversas entidades, las transformaciones de procesos y procedimientos, los reacomodos institucionales, los requerimientos en materia de incorporación de aplicaciones de gestión y el abordaje de los aspectos culturales.
- **Infraestructura tecnológica:** se refiere al diseño y construcción descentralizada de la infraestructura tecnológica que sirve de soporte al desarrollo del gobierno electrónico y a la gestión de las tecnologías de información y comunicaciones.
- **E-servicios y e-participación:** aborda la interfase con los ciudadanos, usuarios y empresas, esto es los portales y servicios en línea; los mecanismos de participación en la definición de la política pública y el uso del Internet en el fortalecimiento de la democracia.

La dificultad metodológica fundamental que planteaba el enfoque radicaba en cómo construir una perspectiva y un conjunto de instrumentos que dieran cuenta, por una parte, de que la construcción del gobierno digital era un proceso de innovación institucional que afectaba a toda la administración y no sólo a su función informática y, al mismo tiempo, se lograra acotar el objeto de investigación para llevar a cabo el estudio en el corto periodo de que se disponía.

En este contexto, se construyó un sistema de indicadores que debía entregar una visión del grado de avance en los 5 módulos identificados. Para la recopilación de la información requerida se realizó un análisis detallado de la documentación oficial y de los estudios disponibles, se prepararon extensos cuestionarios para ser contestados por el secretario o las autoridades máximas de los organismos descentralizados, los oficiales mayores y los directores de informática. A esos mismos cuestionarios se les aplicó una guía de entrevista para complementar la información cuantitativa con una entrevista en profundidad que permitiera además capturar la información cualitativa. Al mismo tiempo, se hizo un estudio detallado de los 1758 trámites y servicios disponibles en los portales gubernamentales de las 26 entidades estudiadas para determinar sus características y su grado de maduración. Del mismo modo se analizaron los sitios de esas entidades para comparar la información disponible en los portales de las distintas dependencias, analizar los tipos de aplicaciones disponibles en los sitios, y su nivel de uso, identificar tendencias y la presencia de mecanismos de consulta ciudadana así como la existencia de otros mecanismos de retroalimentación ciudadana y de canales para que el ciudadano proponga y participe en la formulación de políticas pública.

4.1. La institucionalización de la coordinación de gobierno electrónico en la Secretaría de la Función Pública

Desde el punto de vista de los desafíos de la gobernabilidad los problemas fundamentales a resolver en el ámbito de la construcción del gobierno electrónico eran definir un mecanismo institucional coordinara los esfuerzos realizados desde la Oficina de Innovación de la Presidencia con las acciones de las distintas secretaría y entidades de manera relativamente independiente y, al mismo tiempo, generar mecanismos de liderazgos y de coordinación que proyectaran el esfuerzo conjunto en el tiempo.

Como efecto de la aprobación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y de la reforma del Reglamento Interior de

la Secretaría de la Función Pública, se decidió instalar, como vimos más arriba, la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de Información dependiente de la Subsecretaría de Control y Auditoría de la Gestión Pública. A esta unidad se le adscribió la dirección de TRAMITANET y se le transfirieron las facultades en materia de política tecnológica que hasta ese entonces estaban radicadas en INEGI. Éste ha sido un gran logro de la coordinación de gobierno digital. No obstante, la gran debilidad de este proceso es el relativo bajo nivel de la ubicación de la coordinación en la materia. Las funciones de la unidad aparecen en el Recuadro 2.

Recuadro 2

Funciones de la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de Información

1. Definir, instrumentar y dar seguimiento a la estrategia de gobierno electrónico y proponer las disposiciones administrativas que deba emitir la Secretaría a fin de coordinar el establecimiento de las políticas y programas en esa materia;
2. Establecer los mecanismos de coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que coadyuven al cumplimiento de sus objetivos en materia de gobierno electrónico y promover dichos mecanismos con los gobiernos estatales y municipales, así como con otras instancias de gobierno, del sector privado y de la sociedad en general, que favorezcan el desarrollo armónico del gobierno electrónico;
3. Coordinar con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, proyectos horizontales de gobierno electrónico en los ámbitos de infraestructura, soluciones tecnológicas, estándares y servicios, que faciliten la incorporación de la tecnología a los procesos claves de gobierno, así como disponer de una plataforma intergubernamental que permita la integración de información, servicios y trámites;
4. Organizar, administrar y operar con apego a las disposiciones jurídicas aplicables, servicios electrónicos gubernamentales, que permitan el envío, recepción y publicación de información por medios electrónicos;
5. Determinar, en coordinación con las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las políticas que seguirán las dependencias y entidades para la planeación, ejecución y evaluación del presupuesto dedicado a las tecnologías de información y comunicación;
6. Proponer las disposiciones generales que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal deberán observar en materia de certificación de medios de identificación electrónica, así como lo relacionado con la verificación de la información relativa a la recepción, emisión y autenticidad de la información que reciban o envíen en forma electrónica, en los términos del artículo 69-C de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo;
7. Facilitar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, la formulación de sus políticas institucionales de gobierno electrónico, mediante asesorías, capacitación, monitoreo tecnológico y cooperación técnica;
8. Promover el adecuado uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información para mejorar la eficiencia administrativa y los servicios gubernamentales en la implementación de acciones de gobierno electrónico, así como el desarrollo de una cultura tecnológica en el sector público y en la sociedad en general que permita el adecuado uso de los servicios de gobierno electrónico que se pongan a disposición de la ciudadanía;

Como se observa en el punto 1 del recuadro, la normativa faculta a la Unidad de Gobierno Electrónico a definir, instrumentar y dar seguimiento a la estrategia de gobierno electrónico, proponer las disposiciones administrativas para la coordinación de políticas y programas, establecer un mecanismo de coordinación con las dependencias y coordinar, con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, proyectos horizontales. Aún cuando las facultades indicadas parecen poderosas, no quedan claros ni los mecanismos para hacer vinculatorias y obligatorias dichas facultades ni los mecanismos de seguimiento. Sin embargo, el problema principal -cuando recién ha pasado ya más de un año desde su aprobación- del Reglamento, es que los personeros con los cuales se pueden establecer coordinaciones (encargados de

informática) tienen poco peso al interior de sus respectivas instituciones. El tema podría cambiar si dichas posiciones se reubicaran en un lugar más cercano a la toma de decisiones.

De forma paralela se estructuró como parte integral de la Coordinación General de E-México, una iniciativa denominada E-Gobierno que junto con E-economía, E-Salud y E-Educación constituyen las iniciativas sectoriales de la entidad. No obstante, no está clara la relación con la coordinación de E-Gobierno radicada en la SFP. Llama la atención que para llevar a cabo este proyecto intersecretarial se propone una estructura en donde se requiere la participación de la Secretaría de Gobernación (CEDEMUN), así como la participación del CIAPEM y del INEGI, COFEMER, SHCP, SECODAM, SCT, SAT, SE y la RED de unidades de la administración pública Federal.⁶

4.2. El tema e-gobierno no logró posicionarse entre las autoridades de primer nivel ni entre las unidades sustantivas

El tema del gobierno electrónico es de alta prioridad para los encargados informáticos de las Secretarías. Se le asignó alta importancia en la Oficina Innova de la Presidencia. Pese a su cercanía con el Presidente, la falta de instrumentos (radicados en INEGI) debilitaron el posicionamiento del tema a nivel secretarial. Frente a ello, se optó por radicar el tema en la Secretaría de la Función Pública (SFP) bajo la denominación de Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de Información.

El Gobierno Electrónico, pese a su presencia en la Agenda de Buen Gobierno y en las metas presidenciales, no es un tema relevante para las autoridades secretariales. Aún cuando la situación difiere entre las Secretarías, pareciera que la norma general es que el Secretario no asigna mayor importancia al tema. Esto no quiere decir que las autoridades de primer nivel no están al tanto del tema. En efecto, un 40% de los secretarios entrevistados consideraron el e-gobierno como un tema clave y el 80% de ellos manifestó tener conocimiento de los proyectos tecnológicos en su secretaría.

Como señala un Secretario “el tema de gobierno electrónico preocupa, interesa, pero posiblemente no esta presente en la atención del Secretario. No es una gran prioridad en las circunstancias actuales”. Otro Secretario manifiesta que “el tema de gobierno electrónico sí esta presente en “el radar” del Secretario. No solo por ser parte de la Agenda de Buen Gobierno sino por convicción personal”. No obstante, no es parte de los temas del Secretario sino “los responsables de la estrategia de buen gobierno son el Oficial Mayor y el

⁶ http://www.e-mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Acerca_de_eGobierno

Director de informática. Ellos también coordinan al esfuerzo de modernización de la Secretaría.”⁷

Esto puede ser resultado de que el proceso de modernización de la Secretaría no es una prioridad frente a las tareas regulares de la institución. De hecho un Secretario afirma que “el tema clave ahora en el sector tiene que ver con las políticas públicas. Esto hace que los temas no sustantivos sean considerados con menor prioridad”.

Una segunda explicación, complementaria en todo caso con la anterior, es que el tema del gobierno digital sea entendido como un problema de tipo tecnológico administrativo que no requiere ser tratado por las autoridades del primer nivel. Esto parece ser confirmado cuando un Secretario afirma que “el Oficial Mayor es el directamente responsable de la agenda de Buen Gobierno. Él informa en términos generales. En su organización se atiende el tema.”

No obstante existen algunas experiencias diferentes. Un Secretario con una larga trayectoria, informa que ha visitado las diferentes partes de la institución y de las entidades dependientes, se sienta en los escritorios de los funcionarios para entender a fondo el tipo de funciones que se desempeñan. Una anécdota permite confirmar su conocimiento del tema y el tipo de razonamiento que orienta su actividad. En una visita a un punto de atención a público preguntó a quienes estaban formados cuál era el objeto del trámite. La mayoría iba a dar de alta o de baja a empleados. Luego consultó a los funcionarios que atendían el trámite que era lo que hacían con los formularios, respondiendo éstos que los guardaban en un escritorio y a los 30 días las quemaban. Inmediatamente se ordenó eliminar dicho trámite. El problema de fondo, según el Secretario es que estos temas nunca se informan en las reuniones corrientes de las entidades públicas; sólo la presencia directa y el contacto intensivo con los funcionarios, permite profundizar en los procesos. Por ello el secretario se reúne 15 minutos al mes con cada uno de sus 70 directores generales, para analizar los avances en materia de modernización.

Además del bajo posicionamiento del tema entre las autoridades políticas, no queda claro para las unidades sustantivas, la relevancia del gobierno electrónico para un desempeño institucional más efectivo y eficiente. Como lo señala un Secretario, “en general el tema de gobierno electrónico no es tema de discusión entre funcionarios claves de lo sustantivo. Lo vemos en todo caso a través de los resultados y la oferta de servicios, pero no directamente.”

Los Comités de Informática no incluyen de manera relevante a las divisiones sustantivas. Esto puede reflejar el convencimiento de parte de esas unidades de que la incorporación de las TICs es un mero problema técnico que no afecta de manera significativa el desempeño de los procesos principales de la entidad.

⁷ Lo señalado por el Secretario citado plantea un tema adicional, altamente sugestivo. Para algunos personeros, la Agenda Presidencial de Buen gobierno corresponde a temas de interés general pero no parece existir una relación directa con la modernización de la Secretaría.

No sólo las unidades sustantivas perciben el gobierno electrónico como un problema técnico, sino que esa percepción es compartida por muchas de las propias unidades informáticas. Dichas unidades aparecen como especialistas en las nuevas TICs y no en los procesos estratégicos de las entidades.

Pareciera que no está definida suficientemente la relación entre las tareas de gobierno electrónico y el resto de las líneas del Buen Gobierno. Esto implica, que no está claro para los responsables de las otras áreas de la importancia del Gobierno electrónico para avanzar en el cumplimiento de sus respectivas metas.

No existe un órgano lo suficientemente alto, que garantice un adecuado posicionamiento del gobierno electrónico en la agenda gubernamental.

Al interior de las secretarías no existe un comité que dé cuenta de la complejidad de temas que implica el gobierno electrónico. Ello le quita toda posibilidad de posicionar el tema en la agenda.

4.3. El papel de la Oficialía Mayor en la conducción de la estrategia de buen gobierno

La comprensión probable del proceso de modernización como la mera incorporación de la informática a los procesos y procedimientos administrativos establecidos, constituye un obstáculo de primer orden para el avance del gobierno digital. Si bien esto parece ir cambiando, afectó seriamente el proceso de modernización. Una expresión de esta situación fue el intento de estructurar los grupos de trabajo sobre gobierno digital en base a los encargados de informática.

Esto refleja además la percepción de que el proceso de modernización global de la institución pública cuya propuesta programática cristalizó en la Agenda de Buen Gobierno constituía, básicamente, un proceso de cambio administrativo, que no involucraba, en lo fundamental, a las unidades sustantivas de las secretarías. Expresión de ello fue que se encargó a los Oficiales Mayores, el impulso de la Agenda de Buen Gobierno.

Esta situación tiene dos consecuencias principales. Excluye, en primer lugar, el rediseño de los procesos sustantivos de las respectivas Secretarías del foco de modernización.

En segundo lugar, responsabiliza de la modernización a personeros educados en las viejas prácticas, que basan su posición de poder sobre el control de la información y los procedimientos tradicionales. Quién ha hecho por años las cosas de una misma manera no tiene incentivos significativos para buscar formas más eficientes para hacerlo. Menos aún, si los nuevos procedimientos afectan su posición de poder dentro de la organización existiendo incluso la posibilidad que desaparezca su función.

Existen analistas que si bien reconocen buena parte de estos problemas, consideran que el diseño básico no presenta problemas y que más bien es posible introducir modificaciones que pueden contribuir decididamente a rectificar. Es así, señalan, que existen casos en donde los Oficiales Mayores son personeros modernos y pueden perfectamente asumir las tareas indicadas.

No obstante, la Secretaría de Hacienda está implementando desde principios del 2003 un modelo que rompe con el diseño institucional básico de la estrategia, y está poniendo en operación un modelo básicamente distinto. En efecto, existe un esfuerzo institucional denominado Proyecto de Transformación de Hacienda. En sentido estricto es el único proyecto vigente en la Secretaría ya que se estimó conveniente congelar cualquier iniciativa que no estuviera vinculado con dicho proyecto. Se definió el cargo de Director General de Procesos y Tecnologías quien reportaría directamente al Secretario.

El Director General de Procesos y Tecnologías es un experto en análisis y rediseño de procesos que proviene de una destacada empresa privada cuyas modalidades organizativas y de operación son de fama internacional. Su tarea es el análisis y documentación de procesos, su rediseño y la implementación de los proyectos de transformación con un uso intensivo de las nuevas tecnologías. El esfuerzo afecta a toda la Secretaría e incluye a los organismos dependientes. Se libera, en consecuencia, de las tareas de innovación a la Oficialía Mayor. La naturaleza relativamente reciente de la experiencia impide todavía entregar una evaluación exhaustiva.

Otra experiencia interesante es la de la Secretaría de Salud, donde se creó la Subsecretaría de Innovación y Calidad, separada de la Subsecretaría de Administración y Finanzas, que entre otras tareas asignadas tiene la de "establecer nuevos instrumentos para la innovación y modernización de la Secretaría y del Sistema Nacional de Salud, en coordinación con las unidades responsables de su ejecución."

La Secretaría de Comunicaciones y Transporte, por su parte, implementa también un modelo diferente. En efecto, existe la Unidad del Cambio Estructural que ha asumido directamente las tareas de un gobierno de calidad y las de mejora regulatoria, compartiendo responsabilidades con la Oficialía Mayor en materia de gobierno electrónico. La unidad está dirigida por un personero que reporta directamente al Secretario y dirige un equipo en donde participan los subsecretarios y los directores generales de las entidades del Sector. Esto ha permitido tener avances importantes en materia de modernización, ya que las 45 instancias principales han sido revisadas en sus procesos principales y certificadas.

Por otra parte, el análisis de Bancote y NAFIN representan una experiencia de interés debido al tipo de funcionario que asume las tareas de administración. Se trata, en ambos casos, de personeros que corresponden con el moderno perfil del CIO.

4.4. La coordinación de las Secretarías con los organismos dependientes

No existe una definición clara de entidad coordinadora y entidad coordinada en materia de TI. La mayoría de las entidades cabeza de sector no incorporan a las entidades dependientes en sus órganos de gobernabilidad de TI. Dos casos, cabe sin embargo destacar en este contexto. La SHCP ha estructurado equipos de trabajo que integran bajo la dirección de la Secretaría, a todos los organismos dependientes. Algo similar ocurre en el caso de la Secretaría de Seguridad Pública que en la implementación de las nuevas bases de datos, colaboran todas las entidades del sector e incluso se han generado coordinaciones con los organismos correspondientes de las entidades estatales e, incluso, municipales. Como señalamos más arriba, la SCT también presenta un mecanismo de coordinación de este tipo.

A su vez pocas entidades han identificado servicios e información de otras dependencias que pueden ser integradas para proveer de servicios al ciudadano. El portal www.gob.mx pretende aportar una solución en este sentido al organizar los accesos a servicios para los ciudadanos.

4.5. Los Comités de informática y el sistema Das-IT

Los Comités de informática surgieron como una opción para ordenar la incorporación de tecnologías de información. Existía una amplia insatisfacción por la falta de políticas institucionales para la adquisición de equipos y sistemas; se enfrentaban problemas de duplicidad en las inversiones y problemas de interoperabilidad entre los sistemas. Todo ello ocasionaba desperdicio de recursos.

El comité de informática pretendía constituirse en un mecanismo de coordinación que frenara esta situación. Reunía a representantes de las diversas unidades informáticas que se encontraban distribuidas a lo largo de diferentes subsecretarías. Debía además desarrollar el plan informático de la institución. La idea era que en esta instancia, se pudieran reunir los requerimientos informáticos de todas las unidades y se ordenara en función de los planes institucionales. Sobre esa base se tomarían las decisiones de compra.

Para apoyar el trabajo de estos comités se determinó adquirir un sistema informático de planeación tecnológica denominado DAS-IT que debía además permitir un proceso de agregación que condujera al plan informático de la APF. El desempeño de los Comités, como del sistema DAS-IT, fue fuertemente criticado por los personeros entrevistados.

El personero de una entidad descentralizada sostuvo: "el Comité de informática y telecomunicaciones, se estaba convirtiendo en comité de compras, desvirtuándose, en consecuencia, su función. Por ello, a la dirección

de informática de esa entidad se le asignó la función de dar avales técnicos para las adquisiciones". Otro personero, de forma más drástica sostuvo: "hicimos desaparecer el Comité informático para poder avanzar en estos temas. Se suponía que buscaba coordinar decisiones en materias de estándares pero en la práctica se trataba de buscar acuerdos rápidos en torno a 'yo te dejo pasar tu proyecto si dejas pasar el mío.' El comité informático era importante por los recursos que manejaba pero no por su impacto. Era un hoyo en la bolsa. No fue difícil convencer al secretario y se eliminó. Causó mucha polémica. Se creó la coordinación de tecnologías de información y comunicación definiéndose que cada proyecto debería tener el visto bueno de esta oficina. Se definió con la oficina del Secretario la cartera de proyectos. En cada subsecretaría existen oficinas tecnológicas, ellos hacen peticiones y esta oficina hace los proyectos, el siguiente paso es una sola oficina y dependiente del secretario (en septiembre de este año)."⁸ La Procuraduría General de la República también eliminó el Comité Informático.

Por su parte, el DAS-IT⁹ ha caído en total desuso. Desde un principio existieron grandes dificultades para que las entidades cumplieran con las obligaciones en materia de alimentación del sistema. Incluso funcionarios que participaron desde el principio en las actividades de capacitación y luego fueron pioneros en la instalación de los sistemas en sus Secretarías, reconocieron que el DAS-IT nunca fue un mecanismo operativo y que la única actividad relacionada con el sistema, era el llenado que se hacía de los formularios un día antes de que se cumpliera la fecha de entrega. Por su parte un Oficial Mayor señaló que "no hay planes de informática, salvo el que se tiene que documentar al gobierno". Un jefe informático sostuvo que "el INEGI sólo pidió la actualización de factores críticos. Como no era útil se fue dejando. No teníamos dinero para proyectos. No está ligado con el sistema presupuestal. Y con ello el tema no funciona. No lo tomaron todo, mucha gente que se capacitó se fue. El SAETI¹⁰ podría haber sido útil. Está cojo pues no está integrado con la planeación de las dependencias; el DAS-G y el DAS-IT no se hablan."

El organismo que tenía a su cargo la centralización de la información aducía, por su lado que ésta era incompleta y desactualizada por lo que no era posible organizar en función de los objetivos iniciales.

¿Cuáles son las razones que explican esta situación? Los usuarios potenciales del sistema han exaltado que las exigencias de alimentación eran muy detalladas y engorrosas y su utilidad no resultaba clara. Los propietarios del programa señalaron en una entrevista que el problema fundamental radicó en

⁸ Un Oficial Mayor señalaba al respecto "Hace falta un esfuerzo de homologar criterios hacia el interior. Los comités de informática que existen se han desvirtuado, de ser un comité de consulta y expertise, se volvió un comité de comentarios sobre la adquisición de bienes informáticas. Se está tratando de retomar el concepto original de este comité. Aquí hay un comité de informática en cada una de las subsecretarías. Hay una coordinación matricial, pero cada una de las subsecretarías puede comprar equipo diferente."

⁹ Software de planificación y seguimiento de la inversión en NTICs que se introdujo a principios de la Administración.

¹⁰ El SAETI constituye un sistema de planificación de la gestión (DAS G) que incluye el DAS IT.

que el gobierno no quiso adquirir los sistemas complementarios que permitían vincular la planificación informática a la planificación institucional general. Una hipótesis plausible, que puede complementar estas apreciaciones, sostiene que el problema de fondo es que el mecanismo propone estructurar un sistema detallado de planificación que se hace posible en virtud de las potencialidades ilimitadas de manejo de información de las nuevas tecnologías pero no resuelve los problemas de coordinación institucional requeridos. Al no disponer oportunamente de la información para utilizar el sistema en la toma de decisiones, éstas deben tomarse sobre la base de los requerimientos que plantean las diversas unidades, las situaciones de emergencia y las cambiantes prioridades.

No obstante, es posible percibir un problema de mayor trascendencia. En una época en que las grandes organizaciones buscan descentralizar la toma de decisiones, se constituyen como unidades autónomas relativamente reducidas y se les da amplia independencia para tomar decisiones en todos los campos, ¿tiene sentido pretender estructurar un plan informático exhaustivo que incluso cubra toda la APF? Parece más razonable concentrar los esfuerzos de planificación tecnológica en los sistemas centrales que sustentan las acciones principales de las Secretarías dejando a las unidades usuarias del sistema, tomar las decisiones a partir de directrices generales. En este contexto, un personero del área informática se preguntaba que sentido tendría autorizar, de acuerdo a un plan informático, la compra de cada uno de las 40,000 computadoras que se utilizan en la entidad. Un enfoque de esta naturaleza parece más concordante con las prácticas modernas de la administración donde se busca precisar una visión y una misión compartida, más que ponerse de acuerdo en miles de decisiones que van siempre rezagadas en el mundo real, concentrando la planificación más detallada en los procesos y proyectos estratégicos, desarrollando al mismo tiempo sistemas de supervisión que impidan la corrupción.

4.6. Los jefes de informática

Los jefes de informática de las distintas Secretarías y entidades han constituido el núcleo básico donde se ha discutido el tema de Gobierno electrónico. Las insuficiencias identificadas respecto de la Oficialía Mayor para ejercer el liderazgo en materia de Agenda de Buen Gobierno, se reflejan también al asignar a los directores de informática, su concepción y localización actual y la titularidad en materia de Gobierno electrónico.

No queremos repetir la discusión respecto de la naturaleza compleja de los esfuerzos de construcción del Gobierno Digital, baste aquí señalar que si el e-gobierno tiene que ver más con gobierno que con "e" como sostiene la OCDE no

resultan claras las razones para asignar dichas responsabilidades a las jefaturas de informática vigentes.

No obstante, el intensivo uso de tecnologías de información que implica la construcción del gobierno electrónico, tiene como consecuencia que el área de tecnologías adquiere un papel muy importante en la construcción del gobierno digital y en la modernización de la gestión en general. Diversos personeros consideran que el perfil tradicional del encargado de tecnologías, como especialista en informática, no permite dar cuenta de los desafíos que se encaran. Como señalaba un personero entrevistado, estas debilidades “se traducen en que e-gobierno, es básicamente compra sin orden de hardware y software.”

En el análisis se pudo constatar la presencia, en algunos de los casos donde existían mayores avances, de especialistas vinculados más a las ciencias económicas, de organización y procesos¹¹ que expertos tecnológicos y cuya experiencia fundamental radicaba en el conocimiento de los procesos sustantivos de las instituciones más que de los sistemas tecnológicos, propiamente tales.

Por otra parte, en función del análisis que desarrollan estos especialistas, cabe subrayar que, sin duda, requieren de una alta capacidad de interlocución, tanto con las unidades sustantivas como con los especialistas y las empresas de tecnología.

Todo lo anterior, si bien es indispensable, no es suficiente. Al menos, algunos casos exitosos, dejan ver que es necesario que el funcionario descrito reporte a los personeros de primera línea, pues son los únicos que tienen la capacidad de orientar el esfuerzo de la organización hacia la modernización de la gestión.

5. El avance del gobierno electrónico en México

5.1. La construcción del e – gobierno como transformación interna de la Administración pública Federal

La construcción del gobierno electrónico como transformación del Estado, como esfuerzo de reorganización, de transformación de los procesos y procedimientos, no está asimilada. Ello impide la generación de los equipos de trabajo requeridos para la transformación interna de las organizaciones. Los temas de e-gobierno no se perciben como parte integrante de la actividad cotidiana sino como una carga cuyo sentido no se aprecia.

Analizando este aspecto, la investigación se encontró con dificultades casi insalvables. La primera se refiere a percepciones equivocadas respecto de la

¹¹ Como ejemplo se puede mencionar a los jefes de informática de la SCT y de la SHCP, de NAFIB y BANCOPE.

Agenda de Buen Gobierno. Ya se señaló más arriba que la Agenda fue aprobada por el Presidente a finales del año 2002, pero recién empezó a tratarse hacia mediados del 2003. Señalamos también las dificultades que surgían del hecho que la Agenda de Buen Gobierno estuviera asignada como responsabilidad a los Oficiales Mayores.

Al iniciar nuestra investigación, se supuso que como lo dice el nombre, Agenda Presidencial de Buen Gobierno constituía la directriz general para orientar un esfuerzo generalizado de mejora de gobierno, de modernización gubernamental para ofrecer al país un "Buen Gobierno". En tal sentido, supusimos que en cada Secretaría encontraríamos una propuesta coherente enfocada a las actividades sustantivas de cada institución y estrechamente relacionada con proposiciones concretas de modernización de las actividades de soporte. No obstante, no encontramos dichas propuestas en buena parte de ellas, concluyéndose que en muchos lugares no se había entendido cabalmente la relación existente entre la Agenda de Buen Gobierno y el esfuerzo de modernización. Para muchos, estas dos tareas no tienen una relación directa.

La segunda dificultad fue el interlocutor equivocado. Al ser el Oficial Mayor el encargado usual de la Agenda de Buen Gobierno se decidió aplicar dos de los instrumentos para recabar la información sobre la modernización. Se pensaba que los Oficiales Mayores organizarían los procesos de modernización de las Secretarías y en consecuencia, serían interlocutores privilegiados en los procesos de modernización. No obstante dichos funcionarios, como se sostuvo más arriba, tienen un perfil de jefe administrativo en el sentido más tradicional. Esto ha implicado que la evaluación sea precaria y fragmentaria.

Una primera conclusión es que la Agenda de Buen Gobierno no ha constituido todavía el instrumento orientador del proceso de modernización que hacen posible las nuevas tecnologías de información. En la mayoría de las entidades, la ABG se considera como un instructivo presidencial que exige generar ciertas metas para lo cual se seleccionan acciones aisladas. Prueba de ello es que no hemos encontrado señales de una colaboración relevante entre las diversas líneas de acción. Normalmente, toda la coordinación se reduce a, como señala un Oficial Mayor, "un asesor (de la Oficialía Mayor) que esta encargado de recopilar la información para la agenda de buen gobierno."

Una segunda conclusión relevante, es que si existen iniciativas de modernización, éstas no están vinculadas con la Agenda de Buen Gobierno ni con el Oficial Mayor.

¿Qué iniciativas de modernización están teniendo lugar en la APF?

La SHCP concentró su atención en el 2003 en la preparación de un nuevo reglamento interno. Éste elimina las direcciones administrativas de las direcciones generales concentrando sus funciones en la Oficialía Mayor, la cual debe concentrarse en responder a las demandas de las unidades sustantivas. Al mismo tiempo, como se vio más arriba, se creó la Dirección General de

Tecnología y Procesos bajo la supervisión directa del Secretario con la tarea de liderar el proyecto de transformación de hacienda.

Sobre esta base, desde el 2003 y durante el 2004 se procedió a un análisis detallado de los procesos internos. Cada uno de ellos se analiza desde el punto de vista de los procesos y de la gobernabilidad para identificar los mecanismos que aseguran su viabilidad. Específicamente, está en marcha *i)* el análisis de brechas para la sistematización del Ciclo Hacendario, dirigido por el Subsecretario de Egresos y el Subsecretario de Hacienda y Crédito Público. Están enfocados a identificar los requerimientos funcionales de los diferentes procesos de la operación sustantiva de la SHCP, así como identificar la solución tecnológica para dar soporte de manera integral a dichos procesos, todo ello partiendo de la premisa de contar con un Almacén Único de Información; *ii)* el Subsecretario de Egresos coordina la preparación de un modelo de operación basado en el enfoque de servicios compartidos para generar eficiencias en la administración de las plazas del gobierno federal y orientar la operación hacia un modelo de procesos; bajo el liderazgo de *iii)* la Tesorera de la Federación se está trabajando en identificar áreas de mejora en los procesos sustantivos de la Tesorería, específicamente en contabilidad, conciliación, ingresos y egresos; *iv)*, un equipo de especialistas del SAT está trabajando en el rediseño de los procesos de atención al contribuyente y recaudación, para implantar las herramientas que faciliten los trámites y hagan más eficientes los procesos de la entidad; *v)* se está trabajando para la instalación de la firma electrónica avanzada y el Comprobante Fiscal Digital que permita otorgar a los contribuyentes una herramienta segura para realizar el intercambio de información en línea, además de permitir el desarrollo de nuevos servicios electrónicos para los contribuyentes. Paralelamente, se trabaja en la creación de un marco jurídico para que los contribuyentes puedan emitir y recibir facturas electrónicas, y a su vez el SAT pueda administrar la tecnología asociada bajo estándares internacionales; *vi)* el equipo de trabajo, que incorpora a personeros de toda la Secretaría y de todos sus organismos dependientes, está trabajando en la definición de un marco tecnológico de referencia que debe hacer posible alinear, agrupar y maximizar el aprovechamiento de la tecnología en Hacienda. La lógica subyacente del proyecto es diseñar una arquitectura global que garantice la estandarización y la evolución tecnológica en la Secretaría y los organismos dependientes; *vii)* incorpora a personeros de todas las entidades del sector. Se está implantando un nuevo modelo de gobernabilidad para las tecnologías de información en la Secretaría, buscando la centralización de servicios que delimitan las funciones de TI. Se concentran en la planeación, evolución y administración de los servicios para facilitar la creación de acuerdos de colaboración tecnológica entre el SAT y la SHCP, minimizar costos y maximizar beneficios; *viii)* a través de los “procesos adjetivos”, dirigidos por el Oficial Mayor de la SHCP y el Administrador General de Innovación y calidad del SAT, se está trabajando en la

definición de un modelo operativo que permita integrar los procesos de recursos humanos, materiales y financieros del SAT con el resto de Hacienda en una herramienta tecnológica común.

De la experiencia, llama la atención el enfoque holístico que introduce en un mismo marco analítico las tareas de reorganización interna -con la reformulación de los procesos e interacciones con el resto de la Administración- y las relaciones con el público usuario. El desarrollo del portal y de los servicios electrónicos se concibe desde el principio como un proceso estrechamente dependiente de la transformación interna.

El mecanismo enfatiza el análisis, la documentación y el rediseño de los procesos principales e incorpora el tema tecnológico. La participación del jefe informático se ha sintetizado de la siguiente manera:

“en la parte de negocios yo participo como un apoyo, los procesos se tienen que aterrizar en la parte final a lo tecnológico, tengo asiento en varios tracks. Los sustantivos participan en la definición de niveles de servicios (en general como usuarios) En relación con el track de deuda pública, por ejemplo, hoy hay un sistema que hace una administración de las transacciones de deuda pública, nosotros lo administramos y participamos como conocedores del sistema”.

Se ha puesto especial énfasis en no convertir los temas de tecnología en temas de negocio por sí mismos. El track de tecnología busca vincular todas las discusiones con los negocios. No obstante, llamó la atención de que existiendo esa orientación, operara un track tecnológico autónomo. En la discusión con el Jefe informático éste reconoció el problema y señaló que había que verlo como un paso hacia la legitimación de la función informática que normalmente era ignorada en los debates sustantivos.

En este proceso ha cambiado el rol de las unidades informáticas. Las tecnologías se constituyen los soportes del negocio y administran los requerimientos. Creciente importancia gana la función de administrar los niveles de servicios, los cuales se determinan escuchando a las áreas dueñas de procesos. Las licitaciones se reorientan hacia el arrendamiento y se supervisa a los prestadores para que cumplan con los niveles predeterminados.

5.2.- Los problemas culturales frente a la modernización

“Se han querido hacer cosas nuevas con viejas prácticas. Cuando se amenaza a su trabajo hay resistencia al cambio. Se debe de incentivar al usuario para que adopte el sistema, los beneficios que se van a dar. No hay una obligación por reglamento, donde se obligue a que todos los componentes estén relacionados al buen gobierno. No existen estructuras oficiales en las secretarías, la mayoría es un puesto de 3er nivel. Existe el miedo de parte de las cabezas en hacer

ruido, el sindicato por ejemplo. No hay una estrategia ligada a la agenda de buen gobierno. Rara vez se puede plantear un plan de largo plazo dada la inestabilidad estructural de las organizaciones. Peligro bumerang: Que cada quien se vaya por su lado haciendo esfuerzos separados. También la falta de continuidad.”

Se enfrentan problemas culturales de fondo. “Problema en la parte de cultura. Si el usuario no lo compra no se completa el trabajo, existe un temor o miedo al cambio. Esto elimina disposición del personal y trunca esfuerzos. Se necesitan hacer esfuerzos grandes que requieren recursos para replicar casos de éxito de manera integral.” “Remembranza: Sistema de nómina no lo aceptaron en dependencias por que revelaría la falta de orden dentro de la institución. Existe la resistencia al cambio, personas que tiene 30 años haciendo de una manera las cosas y es contrastante cuando se llega a implementar un sistema. Son como virreinos.”

- Un Secretario cercano al funcionariado. Si uno no conoce a la gente, los cambios no se conocen. El tema de la resistencia es clave pues la gente quiere hacer las cosas como las sabe hacer y llevar a la gente al dato de base implicaría la pérdida de control, se rompe el monopolio de cada escritorio. Cuando se documenta la forma como se hacen las cosas cualquiera lo puede hacer. Eso plantea el problema de cómo vencer la resistencia. Sin el compromiso del secretario, la posibilidad de romper esa resistencia no es posible.

5.3.- Los proyectos transversales

Las discusiones preliminares del grupo de trabajo sobre gobierno electrónico permitieron identificar una serie de áreas donde parece necesario el impulso coordinado de actividades. Una sistematización de dichas actividades aparece en la Tabla siguiente.

T a b l a 3

Clasificación de los proyectos transversales identificados por la UGEPI

Servicios & Trámites Electrónicos	Web services
	Centros de Atención Ciudadano
	e-pagos
	e-servicios horizontales
	Registro Único de Personas Acreditadas (RUPA)
Participación Ciudadana	CRM
	Padrón Único de Programas APF
	Sistema Único de Identificación Oficial
Política Informática & Organización	Alineación y Planeación Estratégica de TI
	Coordinación APF Estados y Municipios
	Adquisiciones y Contrataciones de TI
Portal Ciudadano	www.gob.mx
	Tramitanet

La suerte de estos proyectos ha sido diversa. Los proyectos transversales están detenidos o enfrentan problemas serios de coordinación e implementación. Existen problemas operativos, no están participando todos los actores que debería participar, no siempre existen metas con plazos claros.

No obstante, más allá de los problemas específicos, parece que han existido dificultades de conceptualización que dificultan su implementación. Es necesario aclarar la naturaleza de las diferentes iniciativas y sus requerimientos en materia de actividades conjuntas. Es, por ejemplo, distinta la gestión de una reforma legal —que posibilite la utilización de la firma y documento electrónico en la administración—, de la generación de estándares —que permitan su uso en las distintas Secretarías— y de las acciones operativas que hacen posible su implementación en cada entidad. Mientras que lo primero es responsabilidad básica de la entidad rectora y tarea de los equipos jurídicos, la segunda implica

a personeros de las áreas informáticas y la tercera es una tarea independiente de cada Secretaría.

Es importante precisar las modalidades de colaboración en los distintos proyectos que afectan a varias entidades. La puesta en línea del proceso presupuestario, por ejemplo, involucra a todas las entidades del sector público; no obstante, se trata de una acción de iniciativa exclusiva. Esta característica se extiende a los sistemas de manejo financiera cuya operación se incluye en lo que se ha denominado el GRP gubernamental. La inadecuada comprensión de esta situación ha llevado a la proliferación de iniciativas con el consecuente gasto innecesario de recursos, pérdida de la posibilidad de aprovechar economías de escala sustanciales y la necesidad de invertir tiempo y recursos para que en el futuro se homogenicen los sistemas.

En tal sentido, se quiere proponer la siguiente categorización:

- *Proyectos transversales*: el concepto se refiere a procesos específicos de alcance global que impactan toda la APF, que implican, acciones conjuntas y coordinadas por parte de las Secretarías y Entidades. Pese al impacto global que los caracteriza, se trata de iniciativas cuya ejecución depende críticamente del involucramiento de una o más entidades que juegan un papel protagónico y decisivo en su desarrollo. En consecuencia, para pasar de idea a constituirse en un proyecto transversal, debe estar asumido como tal por la entidad responsable. Requieren de niveles de coordinación, incluidos mecanismos presupuestarios.
- *La definición de las políticas y generación de normas para el e-gobierno*: corresponden a iniciativas propias de una entidad o secretaria pero que generan obligaciones al resto de las entidades sin que se requieran acciones conjuntas de tipo masivo, ni requerimientos de coordinación presupuestaria. Desde el punto de vista del e-gobierno, en este ámbito caen una serie de iniciativas que debe tomar la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnología de la Información como parte de la Secretaría de la Función Pública así como de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

5.4.- La firma y el documento electrónico

El desarrollo del comercio electrónico y la posibilidad de que sea la manera predominante de realizar transacciones, ha hecho necesario que los países introduzcan regulaciones para asegurar su correcto uso y eviten abusos y conflictos. La firma electrónica es el elemento fundamental. En ese sentido, la firma electrónica es el equivalente funcional de conceptos conocidos en el tráfico que se opera sobre papel, como serían los conceptos "escrito", "firma" y "original". La norma en esta materia apunta a permitir el empleo de firmas

electrónicas y conceder igualdad de trato a los usuarios de documentación sobre papel y a los de información en soporte informático. Como aparece en el Recuadro 3, desde el año 2000, México ha desarrollado las bases legales para hacerlo posible.

Recuadro 3
La evolución del tratamiento legal de la firma y el documento electrónico

El 29 de mayo del 2000 se publicó en el diario oficial el decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones a los siguientes cuerpos legales:¹²

- ◆ Código Civil Federal: reconocimiento de la celebración de actos jurídicos a través de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología, añadiéndose los medios tecnológicos como recurso idóneo para expresar consentimiento.
- ◆ Código Federal de Procedimientos Civiles: reconocimiento como prueba de la información contenida en medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología.
- ◆ Código de Comercio: define concepto "mensaje de datos" como la información generada, enviada, recibida, archivada o comunicada a través de medios electrónicos, ópticos o a través de cualquier otra tecnología.
- ◆ Ley Federal de Protección al consumidor: reconoce el uso de medios electrónicos para la instrumentación de operaciones que celebren consumidores con proveedores.

Del mismo modo, el 30 de mayo del 2000 se modificó la Ley Federal de Procedimiento Administrativo para habilitar el empleo de medios electrónicos en notificaciones, citatorios emplazamientos etc., las promociones o solicitudes que los particulares presenten.

El 17 de enero del 2002, la SECODAM emitió un decreto con el objeto de regular la certificación de la identificación electrónica que utilicen los particulares en los trámites electrónicos. Determina además que se utilizará el sistema de inscripción de clave pública (PKI) para generar el certificado digital y dos tipos de certificación, básica y de alta seguridad. El decreto autorizaba para emitir dichos certificados a las dependencias u organismos descentralizados de la APF, autorizados por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

El 29 de agosto del 2003 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la reforma al Código de Comercio en materia de firma electrónica, adoptándose el modelo de las Naciones Unidas sobre firmas electrónicas. Se introduce en la legislación mexicana el concepto de firma electrónica fiable o avanzada (FEA), incorpora la figura del prestador de servicios de certificación quién, como tercero confiable, estará investido de la facultad de validar por su probidad y su tecnología (no fe pública), el proceso de emisión, identificación y atribución de firmas electrónicas. Pueden ejercer esta función Notarios o Corredores Públicos, empresas privadas e instituciones públicas. La ley reconoce a la Secretaría de Economía como Autoridad Certificadora Central (además del Banco de México¹³ y la Secretaría de la Función Pública). La ley dispone además el reconocimiento y la validez de los certificados extranjeros.

Fuente: Diferentes documentos oficiales

Pese a estos avances legales no se ha generalizado su utilización. Llama la atención la discusión respecto cuál Secretaría debe ser la entidad certificadora competente. Pareciera que la certificación se asimila con la autorización a desarrollar una determinada actividad. Sólo eso hace necesario discutir si debe ser el Banco de México, la SFP o la Secretaría de Economía, quienes regulen las actividades de certificación en diferentes ámbitos de la economía y la sociedad. No obstante, la certificación no otorga el derecho a ejercer una actividad. Eso se realiza por los caminos que determina específicamente la ley rectora correspondiente.

La certificación se limita —en el momento en que se realiza una transacción electrónica, cualquiera que ella sea (tanto frente a un organismo del Estado

¹² En lo que sigue nos basamos en S/A (2003), *Firma electrónica. Situación legal en México*, Diciembre

¹³ El Banco de México regula la prestación de servicios de certificación por parte de las instituciones financieras.

como a un organismo privado)— a garantizar que la persona natural o jurídica que está operando vía electrónica es aquella que dice ser y tiene la autoridad de representación requerida. Esto implica que la regulación de la función de certificación debería ser realizada por una sola Autoridad Certificadora Central.

En virtud de lo anterior, el uso de la firma electrónica es variado al interior de la APF. En algunos lugares se utiliza exclusivamente para la interacción entre la Secretaría y sus proveedores o usuarios. Los problemas de conceptualización y la discusión respecto a la Autoridad Certificadora Central han impedido avanzar en la generación de un marco regulatorio completo que permita el uso de la firma y el documento electrónico en las comunicaciones al interior de la APF y en las transacciones con el sector privado.

Durante 2004 operaron equipos de trabajo definiendo en el ámbito bancario y financiero las prácticas de certificación, convenio uso de infraestructura IES y preparación de convenio para el reconocimiento recíproco de certificados internacionales. Del mismo modo laboraron equipos de trabajo del Banco de México y del SAT que buscaban establecer que el SAT operara como autoridad certificadora para personas morales y el IES, del Banco de México, para personas físicas. Participaron también la Secretaría de Economía, todos con el objetivo de lograr reconocimientos recíprocos de certificados.

5.5.- La factura electrónica

El SAT ha avanzado en la implementación de la factura electrónica. Bajo este concepto debe entenderse un conjunto de registros lógicos, almacenados en soportes susceptibles de ser leídos por equipos electrónicos de procesamiento de datos, que documentan las operaciones profesionales o empresariales. En ese sentido, se aprobó la norma que autoriza a las personas físicas y morales que cuenten con un certificado de firma electrónica avanzada, emitir los comprobantes de las operaciones que realicen mediante documentos electrónicos con sello digital.

La decisión abre importantes perspectiva para el desarrollo de la economía digital, no sólo por ofrecer el beneficio de la reducción de los costos asociados con el uso del papel sino porque fomentará el uso de medios electrónicos facilitando la automatización del proceso fiscal.¹⁴

Desde el punto de vista de los contribuyentes, la factura electrónica disminuirá los costos operativos, se reducirán los errores en el proceso de facturación y conciliación de la información, se harán más simples las declaraciones de impuestos y se agilizarán los tiempos de respuestas a los trámites y servicios solicitados ante el SAT.

El SAT se encuentra en fase de implementación de la factura electrónica. Desde el punto de vista del diseño se busca que soporte los requisitos fiscales

¹⁴ En lo que sigue nos basamos en Rodríguez, 2004.

por sí sola, que se pueda hacer extensible mas allá de las metas fiscales, que sea de fácil soporte por la gran mayoría de los contribuyentes, incluyendo a aquellos que el día de hoy no utilizan estándares de comercio electrónico, que respete el principio de neutralidad tecnológico y sea verificable mediante los mecanismos criptográficos de la FEA.

5.6.- La Red Privada Virtual

La Red Privada Virtual de la APF fue otra iniciativa cuya conceptualización generó dificultades. Mientras que algunos la entendían como la construcción física de una red de telecomunicaciones del gobierno, desestimando la posibilidad de que operadores la proveyeran, otros la imaginaban como un gran proyecto de colaboración intersecretarial. Ambos enfoques no fueron considerados idóneos, pero generaron demandas innecesarias de cooperación, elevando los costos de coordinación. Una red gubernamental deriva de decisiones individuales de las distintas entidades y Secretarías, las modalidades de comunicación son las propias de Internet que incluyen, en los casos necesarios, requerimientos de seguridad adicional.

5.7.- La puesta en línea del sistema presupuestario

Aun cuando la situación efectiva de la puesta en línea del sistema presupuestario varía significativamente entre las distintas Secretarías, sí se reconoce en general, que está desvinculada de otras aplicaciones como son las compras públicas, la gestión de recursos humanos etc.¹⁵

Respecto del grado de operatividad del sistema presupuestario: existen sistemas independientes, pero no se relacionan en línea con el sistema de Hacienda y pierden funcionalidad estratégica por la falta de un sistema integrador.

¹⁵ El tema de fondo se refiere a un proyecto de modernización de la gestión financiera. Éste debería incluir el diseño modular y la integración en un único sistema homogéneo de todo el sector público, la validación de las transacciones y registro instantáneo de la información en el momento en que las operaciones tienen lugar. Así, evitar el reingreso de datos, el uso extensivo de los sistemas avanzados de transmisión de datos, en particular la Intranet gubernamental, que permitirá sostener el procesamiento en línea de las transacciones como sea requerido por cada uno de los componentes del proyecto y de las instituciones con los requerimientos adecuados de seguridad y auditoría; que disponga también de módulos especiales para ayudar al análisis de los escenarios alternativos para la toma de decisiones durante la planificación financiera, la formulación del presupuesto y su ejecución, que permita la identificación temprana de duplicidades y áreas potenciales de coordinación entre entidades que desarrollan actividades independientes con objetivos similares y una mejor focalización de los beneficiarios a través de instituciones o servicios 'virtuales' (programas multisectoriales y/o multiinstitucionales). Que facilite la transparencia a través de la provisión de información sobre Internet, de manera que cada ciudadano y personal autorizado, basado en niveles de acceso, pueda navegar entre los diversos servicios públicos, identificando programas, proyectos, productos, insumos, niveles de desempeño, metas, objetivos de los presupuestos institucionales a nivel federal, estatal y sectorial.

Desde el punto de vista tecnológico y conceptual, la administración del ciclo presupuestario no es un problema complicado (problemas y normas son los mismos). En la práctica, sin embargo, cada Dirección General de Política Presupuestaria ha creado sus controles propios, derivados de las observaciones que le han hecho los órganos internos de control. Por ello los procesos presupuestarios en cada Secretaría también se han diferenciado pues la normatividad es compleja y cambiante.

Los organismos de la Secretaría de Hacienda son todos actores del ciclo presupuestal. Cada entidad se comunica con el PIPP y el CIAF pero por su cuenta. El problema a resolver es la integración de esos procesos. En materia presupuestaria, puede sacarse un reporte en dos horas pero no se está en línea.

Desde la Presidencia se propuso como proyecto transversal, estructurar la formulación y ejecución presupuestaria a través del GRP gubernamental. Cada sistema particular debería ser sustituido por una pantalla del GRP. Se constituyeron grupos informales para trabajar en un GRP gubernamental, no obstante no hubo avances significativos. La Secretaría de Hacienda no participó en ese proceso. La iniciativa no prosperó pues era necesario avanzar en una radical reingeniería de procesos. En los foros se empezó a discutir sobre el tema, pero dichas discusiones fueron catalogadas de bizantinas, sin resultados relevantes, probablemente debido, en buena medida a la no participación del principal protagonista, la Secretaría de Hacienda. Se habla de estándares, pero no existe un documento guía. Varias entidades, de manera independiente, han implementado GRPs.

En el 2003, la Secretaría de Hacienda decidió priorizar el análisis interno con el objeto de lograr un significativo rediseño de los procesos vinculados con el Presupuesto. La Subsecretaría de Egresos se adueñó del macroproceso del ciclo presupuestario. El enfoque básico apunta a concebir el ciclo presupuestal como una actividad transversal que atravesaba a toda la SHCP.

El análisis del ciclo presupuestal dejó en evidencia que cada área asumía sus tareas pero existía poca interconexión entre ellas.

El SAT lleva la recaudación, pero sus sistemas no hablan con el resto de los componentes del ciclo presupuestal. Para avanzar en este campo se están documentando y rediseñando los procesos. A mediados del 2004 se estimaba el avance en un 75%. Sobre esa base la implementación debería ser rápida. Concluida esa fase se licitaría el GRP.

5.8.- Tercerización de servicios

En el proceso de modernización, la Administración incorporó la tercerización de servicios como una opción que permite concentrarse en los aspectos sustantivos y no delegables del negocio, dejando a especialistas la ejecución de las tareas de soporte. Se supone que mediante ese mecanismo es posible mejorar la eficiencia y reducir los costos pues se hace posible aprovechar economías de

escala. El mecanismo permite además acceder a recursos humanos altamente capacitados difíciles de obtener por los mecanismos tradicionales de contratación.

Las orientaciones de la Administración:¹⁶

- El Gobierno debe dedicarse a dirigir, no a remar.
- El Gobierno debe enfocarse a los procesos y servicios estratégicos y sustantivos. En este sentido los procesos, los servicios secundarios o adjetivos que son consustanciales en el accionar del Gobierno pueden y deben ser subcontratados, o cualesquier otra modalidad permisible. Ejemplos: Mantenimiento de edificios, servicios de intendencia, informática, mensajería, fotocopiado, mantenimiento automotriz, reclutamiento, selección y capacitación de personal, entre otros.
- En estos servicios sector privado tiene más experiencia en materia de calidad, oportunidad y costos.
- Esta estrategia es también muy útil y recomendable para evitar el crecimiento de la plantilla burocrática.

La utilización de este mecanismo varía profusamente entre las secretarías. Existen algunas instituciones que ejecutan con recursos humanos propios todas las actividades. Otras, por el contrario, están explorando mecanismos de externalización.

En el caso de la Secretaría de Hacienda, se ha optado por la externalización de servicios en dos ámbitos. En primer lugar, todos los equipos informáticos se adquieren por el sistema de leasing. De esta forma se han eliminado, lo que los personeros consideran, complicaciones derivadas de engorrosos sistemas de inventarios, y se ha democratizado el servicio de mantenimiento. La dirección de informática define los niveles de servicio requeridos y supervisa su cumplimiento. La empresa prestadora de servicios ha habilitado sistema de atención a los usuarios y tiene la obligación de asegurar la continuidad de funcionamiento de los servicios. Por otra parte, los principales servidores utilizados por la Secretaría están ubicados en un Data Center ubicado en Monterrey.

Ello resulta muy eficiente para la seguridad (pues es muy difícil replicar en instalaciones de la Secretaría las condiciones de continuidad que garantizan los data center) y la prestación del servicio. Frente al argumento de que la ubicación de los servidores en instalaciones privadas puede poner en riesgo la seguridad de los sistemas, se arguye que la seguridad nacional va más allá de donde se ubica el servidor, la información está más segura en un bunker que está con condiciones muy controladas y el problema clave es que no se caiga el sistema.

¹⁶ Presidencia de la República s/f, p. 57.

En el caso de la Secretaría de Economía, el Oficial Mayor señaló al respecto que “desde hacía ya cuatro meses se le propuso a Hacienda el arrendar equipo de computo. Yo soy muy creyente en que el mercado debe de participar mas en las necesidades de gobierno. Por ejemplo nuestros servidores están con una compañía, nuestras telecomunicaciones son manejadas por terceros”.

En el caso de la SCT se ha externalizado la atención al usuario de los equipos informáticos. Se ha hecho un estudio económico financiero respecto de la posibilidad de utilizar un sistema de arrendamiento de los equipos, generándose una ligera economía respecto de la alternativa de compra. No obstante hasta ahora se ha desechado por consideraciones sociales.¹⁷

En el caso de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) se ha instalado un grupo de trabajo que analiza el tema de leasing de los sistemas informáticos y desarrolla un modelo financiero para poder valorar las ofertas de los posibles proveedores.

5.9.- Las licitaciones y la colaboración con el sector privado

En materia de licitaciones, la necesidad de optar por las propuestas más económicas nos da cuenta de los desafíos de la modernización. Las restricciones para aprovechar las mejores propuestas técnicas está planteando dificultades. Se requiere flexibilizar las disposiciones en materia de licitaciones cuidando al mismo tiempo garantizar la transparencia de los procesos. A pesar de que se está trabajando con presupuestos multianuales, algunas entidades han puesto de relieve que se encuentran dificultades para la implementación de proyectos que van más allá del año presupuestario.

Los desafíos que plantea la reestructuración global de la trastienda hace más complicada la colaboración con el sector privado. Los proveedores tienen dificultades para convertirse en socios estratégicos. Los funcionarios explican el problema señalando que ellos están interesados, “sólo vender cajas” y carecen de la capacidad para generar las soluciones que necesita la administración.

Desde otro punto de vista se sostiene que la industria tecnológica en México es una industria de cajas y no de soluciones. No obstante, como sostiene un director de tecnología, el problema es que no se los demanda. Son las instituciones las que demandan “cajas”. Según el mismo personero algunas secretarías están tratando de romper el paradigma de cajas, y contratan la tecnología como servicios, se contrata igual “computing on demand” y la industria responde. Es un tema de cultura. Los administradores de tecnologías son gente de un perfil de ingeniero. La tecnología pasó de ésta en el último lugar, no hay cultura de administración de tecnología”.

La experiencia de otra Secretaría, sin embargo, es distinta. Se desarrolla la política de licitar soluciones globales, pero las empresas insisten en que se

¹⁷ El arrendamiento de los equipos impediría su donación a entidades de relevancia social al final de su vida útil.

coticen de manera independiente las diferentes partidas. Una de las razones que daban las empresas para oponerse a la licitación era que se achicaba el mercado. En términos generales entre las entidades más avanzadas se insiste que el tema de la integración es clave, que se necesita para la modernización. Se difiere en todo caso respecto de la madurez del mercado para entregar servicios integrales.

El análisis hace necesario abordar el tipo de cooperación requerida para abordar la modernización de la trastienda. Parece claro que se requieren aliados estratégicos que puedan participar en la revisión, rediseño de procesos y la construcción de soluciones. Esto implica, privilegiar las propuestas técnicas y posibilitar la participación de las empresas privadas en las fases sucesivas del esfuerzo.

5.10.- Estandarización

Se esta trabajando en este plan para tener una misma plataforma e interoperabilidad. Faltan mecanismos de negociación intersecretarial para adoptar estándares. Pero sólo se definen criterios, recursos, instrumentación técnica, no una política o instrumentación organizacional. Se deben de aclarar los mecanismos de adopción de estándares.

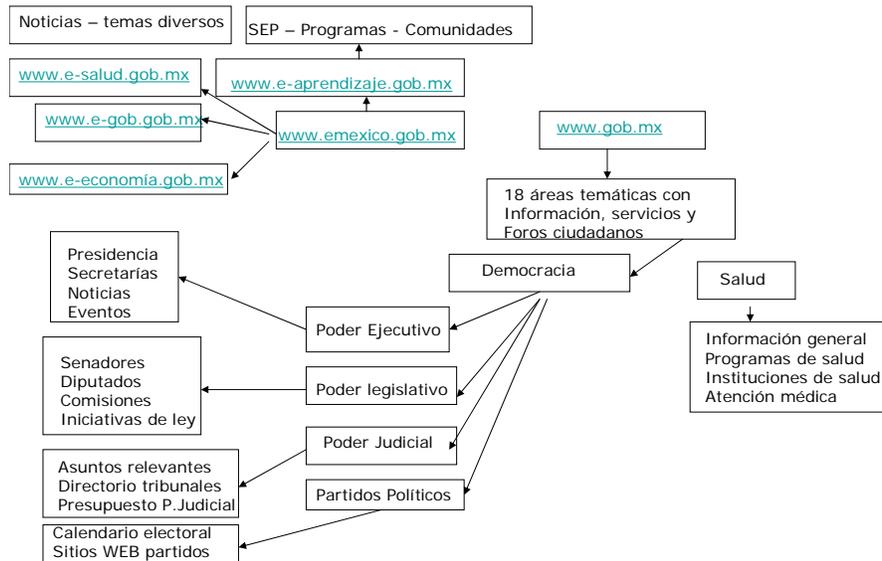
5.11.- E-servicios & e-participación

Los portales gubernamentales

El gobierno Mexicano ha tomado importantes iniciativas para tener portales de acceso unificado a los distintos servicios. En la Gráfica 4 aparece tanto el portal www.gob.mx como el de www.emexico.gob.mx.

G R Á F I C A 4

El acceso a los servicios públicos en línea: el portal gubernamental en México



El portal www.gob.mx ha ganado importantes premios internacionales. No obstante, la existencia de facto de dos portales gubernamentales plantea dudas al respecto. En efecto, si se analizan los dos portales se constata que ellos no están suficientemente conectados, se traslapan su funcionalidad y no cumplen adecuadamente el objetivo de entregar una vía clara de acceso a los servicios electrónicos. En efecto, en principio el www.gob.mx está organizado de acuerdo a 18 temas de interés, entre ellos salud, educación, empleo, migrantes entre otros y no de acuerdo con la estructura institucional del Estado. No obstante, como se observa en el gráfico esta estructura es solo aparente ya que si se ingresa a algunos de los sitios, el usuario que presumiblemente está a la búsqueda de información y un servicio específico, se encuentra con un sitio web que lo obliga a pasar primero por la estructura institucional del Estado. En el caso de "Salud" la página presenta "Foros ciudadanos", información sobre programas,¹⁸ ligas con organismos nacionales e internacionales, información sobre enfermedades etc. Los servicios que la Secretaría de Salud eventualmente presta en línea no aparecen con la claridad necesaria. En el

¹⁸ En el caso de un vínculo "Atención médica" que podría sugerir un servicio de entrega de citas para atención médica viene información sobre programas, por ejemplo, en "Alzheimer" aparece el dato sobre el día internacional de esa enfermedad (21 de septiembre del 2004) y otros. En otra parte liga dentro de la misma sección, la dirección de los centros de atención de salud por municipio.

caso del tema "Democracia", el vínculo lleva a los diferentes Poderes del Estado. En el caso del Ejecutivo, hay una liga con el sitio de la presidencia y de las distintas Secretarías. En el caso de www.emexico.gob.mx, este portal está estructurado en torno a 4 temas fundamentales e-salud, e-educación, e-economía y e-gobierno. No está claro, por qué los temas de ambos portales se duplican, se podría pensar que este segundo constituiría una forma directa de acceder a los servicios electrónicos. No obstante tampoco es el caso. Como se observa en la Gráfica 4, si se ingresa, por ejemplo a e-educación, como en el caso del otro portal, se regresa a la Secretaría de Educación Pública. Ahí se entregan noticias de diverso carácter y existe información sobre programas.

Portales, trámites y servicios electrónicos

Junto a los portales indicados, existen portales en las Secretarías y en las distintas agencias. El presente reporte se generó mediante visitas a las páginas de Internet de 26 dependencias de la Administración Pública Federal. Este análisis se realizó en abril de 2004. Es importante considerar que las páginas de Internet están en constante actualización; consecuentemente el reporte es una fotografía de las páginas a la fecha mencionada. Los porcentajes están basados en 26 dependencias analizadas y no en toda la Administración Pública Federal.

Las preguntas se dividieron en cuatro temas: E-Participación; Información y Consulta-Participación; Agenda de Buen Gobierno; Usabilidad y Satisfacción de Usuario. De las 26 dependencias analizadas hay 2147 trámites inscritos por estas dependencias en el Registro Federal de Trámites y Servicios de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria. Encontramos 2670 tramites y servicios de los cuales 2147 están inscritos en COFEMER. En la página de Tramitanet aparece el listado de 2384 trámites y servicios que están registrados ante COFEMER, además había en ese momento 81 trámites electrónicos. En la presidencia, se identificaron 141 Metas Presidenciales. En la SFP se identificaron 227 Metas Presidenciales.

En la página de la COFEMER están los tramites y servicios, dentro del apartado del Registro Federal de Trámites y Servicios (RFTyS). No todas las dependencias tienen sus trámites y servicios en esta página. De las 26 dependencias analizadas, Presidencia, Bancomext, Nafin, Sedena, Semar, PGR y SAT, no se encuentran en esta página. En el portal del RFTyS hay una liga con los trámites y servicios del SAT. Aparece un listado con varias dependencias, y al oprimir el vínculo de cada una de las dependencias, aparece por orden alfabético de la homoclave, de todos los tramites y servicios de esta dependencia. La página del RFTyS es la fuente de información de otras páginas de Internet, como Tramitanet, Portal Ciudadano e inclusive páginas de las Secretarías. En la página de Tramitanet aparecen las mismas dependencias que están en COFEMER, excepto el Consejo Nacional para prevenir la

discriminación, Pemex corporativo, Pemex exploración y producción, y PEMEX petroquímica.

Comentarios referentes al análisis de portales y usabilidad

Un análisis de las páginas de Internet, basado en la metodología descrita anteriormente, revela que todas las dependencias cuentan con portales de Internet, aunque su formato y calidad varía substancialmente entre ellas.

No existe un formato estandarizado para los portales de las dependencias federales. Mientras que algunos usan formatos html, otros usan php e incluso unos usan Flash. El caso de las dependencias que usan Flash, se notó una respuesta más lenta, sobre todo cuando se ingresa al portal desde conexiones de Internet basados en líneas telefónicas regulares.

Los contenidos de cada página son diferentes, no solo en base al servicio que brinda la dependencia, también en casos de servicios similares, se nota una falta de estandarización que complica la interacción del ciudadano con dependencias diferentes. Los sitios, en general, usan mucho los cuadros de ligas en la parte derecha o inferior de la pantalla.

La organización de los sitios no se hace en torno a los usuarios esperados. Solo el 25% de los sitios, generalmente de dependencias paraestatales, organizan su página alrededor de usuarios, proveedores y empleados. Algunos portales que se organizan de esta forma son el de CFE, IMSS, Nafin y Bancomext.

Las ligas incluidas en cada sitio varían mucho. Casi todos incluyen una liga al sitio de gov.mx. Las ligas a tramitanet, companet y e-Mexico son muy escasas. Quizá la liga menos utilizada es la del premio Innova, que sólo aparece en unos pocos portales.

Respecto a transparencia, casi todos los portales parecen cumplir con este rubro. Casi todos tienen un cuadro de liga con el portal de transparencia. Los trámites generalmente ligan al portal de COFEMER, donde se listan los trámites, sus descripciones y formatos. El único punto a mencionar en este rubro es que el formato utilizado por las dependencias para presentar sus trámites varía. La mayoría utiliza formatos PDF, que parecen ser los más recomendables, sin embargo, algunas dependencias usan formatos DOC o XLS. Hay pocas referencias a información de reducción de gastos.

En lo referente a capacitación, sólo un tercio de los portales no incluyen información de capacitación a empleados, sin embargo sí se encontraron algunos casos donde el sitio mostraba información de programas de capacitación orientados a la población en general. Algunos ejemplos serían los de cursos de Ecología y Medio Ambiente.

En lo referente a oportunidades de empleo y vacantes en la dependencia, aunque algunas dependencias lo anuncian, ninguna ofrece la oportunidad de hacer solicitud o concursar en línea para esos puestos.

Los presupuestos generalmente se reportan mediante una liga al portal de la Secretaría de Hacienda.

Las herramientas de interacción disponibles varían de portal a portal. Casi todos incluyen un mapa del sitio y lista de temas. Solo la mitad incluye herramientas de búsqueda y un 25% incluye una sección de preguntas frecuentes.

La mayoría de los sitios incluye una sección de quejas y sugerencias aunque el formato para esta transacción puede ser un correo electrónico o el llenado en línea de un documento.

El vocabulario en los sitios sí es accesible para un usuario promedio y hay poco uso de tecnicismos y abreviaciones particulares, al menos en las páginas superiores de los portales.

En lo referente a la posibilidad de registrarse para recibir información adicional, hay sólo algunos sitios que incluyen esta función. Cabe destacar en este punto el portal de Presidencia, que permite al usuario registrarse para recibir un boletín informativo periódico.

Conclusiones

El objetivo del trabajo era justificar la tesis de que la incorporación intensiva y exitosa de las Nuevas Tecnologías de Información (NTICs) a la Administración Pública implica introducir cambios que afectan las modalidades fundamentales de su operación, pues modifican las estructuras jerárquicas que redefinen los límites institucionales y por todo ello, suponen la resolución de conflictos de poder sustantivos. Es necesario entender la construcción del gobierno electrónico como un problema de innovación institucional. Se buscaba, además, indagar en el diseño e implementación de la política de construcción del gobierno electrónico en la Administración Pública Federal de México identificar los problemas básicos que afectaron su implementación.

Se buscó demostrar que la administración que asumió el gobierno el año 2000 concibió la modernización del Estado en general y la construcción del gobierno electrónico, eran problemas, eminentemente tecnológicos. Ignoró las dimensiones institucionales implicadas, asimiló en demasía los desafíos planteados por la Administración Pública a los problemas que plantea la puesta en línea del sector privado. Al no conocer a fondo las características de la Administración pública, contribuyó a generar un mal diseño de política, a estructurar arreglos institucionales que no dieron cuenta de los requerimientos de su implementación y de esa forma frustró los esfuerzos de aprovechar las Nuevas Tecnologías de Información en construir un Estado más eficiente y transparente al servicios de los ciudadanos.

La adecuada definición del problema no es trivial: una perspectiva que ignore las características particulares de la incorporación de la TICs a la Administración Pública y que defina el problema como "tecnológico" enfrenta dificultades cruciales. La incorporación al esfuerzo de las autoridades institucionales de la Administración es clave. Por muy cercana al Presidente que esté la autoridad en materia de innovación, ello no implica el involucramiento de las capacidades institucionales de la AP. No existen líderes separados de las posiciones de poder institucional. La construcción del gobierno digital implica cambios sustanciales en la modalidad en que opera el gobierno y el Estado y con el sector privado.

Bibliografía

- APBG (2003), Gobierno Digital, PowerPoint Cabinet Office (1999) e-commerce@its.best.uk. "A Performance and innovation unit report", September, <http://www.cabinet-office.gov.uk/innovation/1999/ecomms.html>.
- Barnes, Marian-Newman, Janet-Knops, Andrew-Sullivan, Helen (2003) "Constituting 'the public' in public participation", *Public Administration*, June 2003, vol. 81, no. 2, pp. 379-399(21).
- Bellamy, Christine (2002) "From Automation to Knowledge Management: Modernizing British Government with ICTS", *International Review of Administrative Sciences*, June 2002, vol. 68, no. 2, pp. 213-230(18).
- Brown M.M.A.U.R.E.E.N.[1] "Technology Diffusion and the 'Knowledge Barrier': The Dilemma of Stakeholder Participation" en *Public Performance & Management Review*, 1 June 2003, vol. 26, no. 4, pp. 345-359(15).
- Cabinet Office (2000) e-gov. "Electronic Government Services for the 21 Century. A Performance and innovation unit report", September, <http://www.cabinet-office.gov.uk/innovation/2000/delivery/e-gov.pdf>
- Kossick, Robert (2002), Protecting intellectual property in the digital environment: The view from Mexico; Presented at the University of Miami Inter-American Law Review Symposium: 'The Internet in Latin America: Barriers to the Protection of Intellectual Property' Miami, FL March 22, 2002.
- Carcenac, T (2000), "Pour une Administration électronique citoyenne - méthodes et moyens. Rapport au Premier Ministre". <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/014000291/0000.pdf>.
- Christensen, Tom y Laegreid, Per (2004), "The fragmented State: the Challenges of combining Efficiency, Institutional Norms and Democracy", Ponencia presentada en el Seminario internacional "Reconstruyendo Instituciones bajo incertidumbre: Definiendo a las organizaciones en el Nuevo siglo", CIDE, División de Administración Pública, 15 - 16 enero, Ciudad de México.
- e-Minister and e-Envoy (2001) "UK online annual report 2001" http://www.e-envoy.gov.uk/ukonline/champions/anrep_menu.htm.
- Executive Office of the President (2001) "The President Management Agenda", <http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf>.
- Fountain, Jane (2001), *Building the Virtual State. Information Technology and Institutional Change*, The Brookings Institutions.
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos (2002), "Agenda Presidencial de Buen Gobierno", diciembre.
- Gröndlund, Ake (2002), *Electronic Government: Design, Applications and Management*, Ides Group.
- Publishing; Information Science Publishing, Hershey, London, Melbourne, Singapore and Beijing.
- Holden S.H.[1]; Norris D.F.[1]; Fletcher P.D.[1] "Electronic Government at the Local Level: progress to Date and Future Issues" en *Public Performance & Management Review*, 1 June 2003, vol. 26, no. 4, pp. 325-344 (20).
- Kaufman, Ester (s/f), "El foro transversal de responsables informáticos: crisis, burocracia, redes y gobierno electrónico en la Argentina", FLACSO, Santiago de

- Chile, <http://www.spkrsbr.com/Biblioteca/htm/CURSOS/posgradogobdigital/kaufman/forotransversal.doc>.
- Kossick, Robert (2002), "Mexico's Declaranet system (www.declaranet.gob.mx): Enhancing public sector efficiency, transparency & accountability through the automation & disintermediation of the patrimonial declaration process. A case study prepared for the World Bank, Poverty Reduction & Economic Management Unit", CIDE, noviembre.
- _____, "e-Government in Mexico: Current Developments & Future Challenges", PowerPoint.
- _____, (2003), "The role of information & communication technology in strengthening citizen participation & shaping democracy. An analysis of Mexico initial experience & pending challenges", CIDE, México DF.
- _____, (2003), "Modernizing Mexico's Tax Administration: The Development, Implementation, & Impact of the e-SAT, XXXIX Conference of the Inter-American Bar Association "Changing Law & Free Trade in the Americas", New Orleans, LA, June 17-22, 2003.
- Lasserre, Bruno (2000), « L'Etat et les technologies de l'information. Vers une administration a acces pluriel », <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/004000954/0000.htm>.
- Ley 19.799 (2002) "Ley sobre documentos electrónicos, firma electrónica y servicios de certificación de dicha firma", <http://www.acepta.com/Ayuda/FAQ/Ley/FAQLey001.html>.
- Margetts, Helen y Dunleavy, Patrick (2002), "Cultural Barriers to e-Government, Published by the National Audit Office 4th April 2002 (HC 704-III) in conjunction with the Value for Money report 'Better Public Services Through e-Government'", (HC 704).
- Meyenn, Natalie y Osorio, Carlos (2001) "Readiness for the Networked World: enabling communities to reach their efficient technological frontier", John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Melitski J (2003) "Capacity and e-Government Performance: An Analysis Based on Early Adopters of Internet Technologies in New Jersey", *Public Performance & Management Review*, 1 June 2003, vol. 26, no. 4, pp. 376-390(15).
- México. Gobierno de la República (2003), "Logros relevantes Gobierno Digital", http://innova.gob.mx/work/resources/LocalContent/364/5/logros_gobierno_digital.pdf.
- North, Douglass (2005), Understanding the process of economic change, Princeton University Press, <http://www.pupress.princeton.edu/chapters/s7943.pdf>
- OECD (2003 A), "The e-Government Imperative", París, septiembre.
- OECD (2003 B), "e-Government in Finland", París, octubre.
- Office of Management and Budget (2002) "e-government Strategie. Simplified Delivery of Services to Citizens", <http://www.whitehouse.gov/omb/inforeg/egovstrategy.pdf>.
- Office of the e-Envoy (2001), "Benchmarking Electronic Service Delivery", julio.
- Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental (s/f), "Modelo estratégico para la innovación y la calidad gubernamental", http://innova.gob.mx/work/resources/LocalContent/398/2/Modelo_Estrat.pdf.

- Orrego, Claudio y Araya, Rodrigo (2002) "Internet en Chile: oportunidad para la participación ciudadana", Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Tema de desarrollo humano sustentable núm. 7, <http://www.desarrollohumano.cl/textos/otraspub/Pub07/internet.pdf>.
- Osorio, Carlos (2002), "¿Hacia un Estado Digital? Potencial, beneficios y problemas del gobierno electrónico", Presentación en el Segundo Encuentro de Periodistas Digitales, Santiago, 9 de mayo 2002.
- _____ (2002), "Public Ends by Digital Means: some thoughts on e-government and the creation of public value", NSF Digital Government Workshop (mayo).
- Primo Braga, Carlos A (2003) "Government in Developing Countries: Challenges and Opportunities", III Global Forum on Fighting Corruption and Safeguarding Integrity, Seúl, República de Corea, May 29 - 31, 2003.
- Prime Minister and the Minister for the Cabinet Office (1999) "Modernizing Government", marzo, <http://www.archive.official-documents.co.uk/document/cm43/4310/4310.htm>.
- Rivera Urrutia, Eugenio (2003), "Nueva economía, gobierno electrónico y reforma del Estado", FLACSO - Editorial Universitaria, Santiago de Chile.
- _____ (2005), "Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico. Una revisión de la literatura", por aparecer en *Gestión y Política Pública*, México D.F.
- Rodríguez Téllez, Baltasar (2004), Comprobante fiscal digital.
- Roy J (2003) "The Relational Dynamics of e-Governance: A Case Study of the City of Ottawa" *Public Performance & Management Review*, 1 June 2003, vol. 26, no. 4, pp. 391-403(13).
- S/A (2003), *Firma electrónica. Situación legal en México*, Diciembre.
- SAT (2002) "Plan Estratégico 2002 del Servicio de Administración Tributaria", http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/transparencia/51_943.html.
- Secretaría de la Función Pública (2003), "Información de comprante", <http://www.compranet.gob.mx>.
- Schedler, Kuno (2003), "Bericht zum Stand von e-government in der Schweiz 2002", Electronic Government Barometer, IDT Working Papers número 6.
- Tapscott, Don (1997), *La economía digital*, McGraw-Hill, Bogotá.
- The National Office for the Information Economy (2000) "Government Online". The Commonwealth Government's Strategy, <http://www.govonline.gov.au/projects/strategy/GovOnlineStrategy.htm>.
- The National Office for the Information Economy (2000-2001) "Government Online Survey. The reporting framework for the Government Online Strategy", <http://www.govonline.gov.au/projects/strategy/GovernmentOnlineSurvey.htm>
- Third Global Forum (2001) "Fostering Democracy and Development through e-government Naples", 15-17 march, http://www.globalforum.it/html/frame/spagnolo/frset_spagnolo.htm.
- Ugalde, Vicente (2004), Sobre la digitalización de trámites administrativos en la transición al "e-gobierno", en *Gestión y política Pública*, Volumen XIII, Número 1, Primer Semestre.
- United Nations (2003) "World Public Sector Report 2003. e-Government at the Crossroads, Nueva York, November.

- West, Darrell (2000), "Assessing e-Government: The Internet, Democracy, and service delivery by State and Federal Governments", September, http://www.brown.edu/Departments/Taubman_Center/polreports/egovtreport00.html.
- West, Darrell (2001), "State and Federal e-government in the United States", Septiembre, http://www.brown.edu/Departments/Taubman_Center/polreports/egovt01us.html.
- Wimmer, M Traunmüller, R and Lenk, K (2001) "Electronic Business Invading the Public Sector: Considerations on Change and Design Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences", Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., (<http://dlib2.computer.org/conferen/hicss/0981/pdf/09815006.pdf?>).
- Wimmer, María y Traunmüller, Roland (2001), "Toward an Integrated Platform for Online One-Stop Government".
- Wimmer, M (2001), "European Development towards Online One-stop Government: The "e-GOV" Project, in *Proceedings of the ICEC2001 Conference*, 31/10-4/11/2001 Vienna.
- _____ (2002), "Integrated service modeling for online one-stop Government", por aparecer en *The International Journal of Electronic Commerce & Business Media*, agosto.
- World Bank (2002), "Mexico Country Economic Memorandum: Challenges and Prospects for Tax Reform"; http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2002/09/07/000094946_02082104031163/Rendered/PDF/multi0page.pdf.
- World Bank (2003), "Implementation Completion Report (scl-43640) on an Adjustment Loan in the amount of us\$700 million to the Banco Nacional de Obras y Servicios, S.N.C. with the guarantee of the United Mexican States for health system reform-IMMS project", http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2003/07/07/000160016_20030707124335/Rendere d/INDEX/26236.txt.