

NÚMERO 211

LUIS F. LUNA REYES* Y J. RAMÓN GIL-GARCÍA**

Resultados de la “Encuesta sobre gobierno electrónico y colaboración interorganizacional”:
El caso de México

NOVIEMBRE 2008



www.cide.edu

*Escuela de Negocios, Universidad de las Américas-Puebla

**División de Administración Pública, Centro de Investigación y Docencia Económicas

• 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. © 2008. Centro de Investigación y Docencia Económicas, carretera México-Toluca 3655 (km. 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210, México, D.F.
Fax: 5727•9800 ext. 6314
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.

Agradecimientos

Este estudio ha sido parcialmente financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (México), mediante el proyecto de investigación núm. SEP-2004-C01-46507, y por la National Science Foundation de los Estados Unidos, mediante la beca de investigación núm. 0131923. El presente trabajo ha contado con el apoyo de un gran número de personas. Han sido especialmente importantes en la aplicación de la encuesta y el desarrollo de este resumen los estudiantes de posgrado de la Universidad de las Américas Víctor Manuel Morán, Mireya Estrada Marroquín, Cinthia Betiny Cruz y Bárbara Aguilera Alcántara.

Resumen

En años recientes el uso de tecnologías de información y comunicación en el gobierno se ha considerado una estrategia importante para la reforma gubernamental. Dentro de estos proyectos, que algunos han denominado de forma genérica "gobierno electrónico", tal vez los que más potencial ofrecen de cristalizar los beneficios de este tipo de tecnologías son los que involucran la colaboración entre diferentes dependencias gubernamentales. Estos proyectos de gobierno electrónico y colaboración interorganizacional han sido poco explorados en México. Este documento presenta los resultados de una encuesta administrada a funcionarios del gobierno federal en México, quienes estuvieron involucrados en este tipo de proyectos y puede ser considerada como una de las primeras aproximaciones empíricas a este importante tema. Los principales "secretos de éxito" identificados por los encuestados fueron consistentes con lo que la investigación en sistemas de información y desarrollo de proyectos sugieren, como definir de forma clara y precisa metas, objetivos e indicadores de los proyectos desde un inicio, evaluar periódicamente el avance en las metas, dividir el desarrollo del proyecto en fases, con el objetivo de monitorear y evaluar los avances, integrar equipos de trabajo para las diferentes tareas que exige el proyecto, promover una eficiente comunicación entre cada uno de los miembros o áreas involucradas en el proyecto, definir líderes en cada una de las áreas involucradas en el proyecto, y tomar en cuenta desde un inicio, las necesidades del proyecto para poderlo ejecutar satisfactoriamente durante su ciclo de vida (costos de operación, de mantenimiento, etc.). Los resultados descriptivos a las preguntas incluidas en la encuesta se presentan en cinco secciones: (1) Características de quienes contestaron la encuesta y los proyectos incluidos, (2) Definición de metas, indicadores y éxito de los proyectos, (3) Calidad de los sistemas, (4) Factores organizacionales e institucionales y (5) Comentarios finales.

Abstract

In recent years, the use of information and communication technologies in government settings has been considered an important strategy for government reform. Within these projects, generically called "electronic government", maybe the ones with the greatest potential for getting the benefits from these types of technologies are those involving collaboration among multiple government agencies. These interorganizational electronic government projects have not been explored in Mexico. This document

reports the results of a survey responded by public managers in the Mexican Federal Government, who were involved in this kind of projects as one of the first empirical studies in Mexico. The main "secrets of success" identified by the respondents were consistent with current research in information systems and project management such as having well-defined goals and measures from the beginning of a project, periodically assessing the results and goal progress, organizing project implementation in stages, coordinating teams to work in different project components, promoting efficient communication among project participants, defining project leaders for each component, and defining project needs and requirements from the beginning (operation costs, maintenance costs, etc.). A descriptive report of the survey is presented in five sections: (1) Personal characteristics of respondents and the projects included, (2) Definition of goals, indicators, and project success, (3) Systems quality, (4) Organizational and institutional factors, and (5) Concluding remarks.

Introducción

El presente documento constituye un resumen descriptivo de las respuestas del cuestionario para participantes en proyectos que involucran el uso de tecnologías de información en el gobierno de carácter interorganizacional. La encuesta se aplicó como parte del Proyecto de Investigación sobre Gobierno Electrónico y Colaboración Interorganizacional, financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, que realizan de manera conjunta la Universidad de las Américas en Puebla, el Centro de Tecnología para el Gobierno de la Universidad Estatal de Nueva York en Albany, y el Centro de Investigación en Gobierno Digital de la Universidad de Massachussets en Amherst.

La principal motivación de la investigación es entender de una mejor manera las dificultades y los efectos en los procesos de gobierno de proyectos que involucran diferentes agencias de gobierno para ofrecer servicios de información o transaccionales. Muchas de estas iniciativas han sido motivadas por la disponibilidad de nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs), aunado a tendencias internacionales asociadas con la Nueva Gestión Pública. Estas iniciativas han recibido el nombre de gobierno digital, gobierno electrónico o e-gobierno. México ha sido parte de esta revolución de la información y ha diseñado y puesto en marcha varios proyectos de e-gobierno, y políticas como la Agenda de Buen Gobierno en México representan nuestro esfuerzo por unirnos a las tendencias internacionales de la Nueva Gestión Pública.

La iniciación de proyectos interorganizacionales de e-gobierno responde principalmente a su potencial transformador de las estructuras gubernamentales y su capacidad de mejorar radicalmente la prestación de servicios a los ciudadanos, mejorar la eficiencia de los procesos o incrementar la participación ciudadana. De hecho, estas iniciativas son consideradas el ejemplo más complejo de gobierno electrónico, el cual requiere de cambios radicales tanto en el funcionamiento de las dependencias gubernamentales, como en el entorno institucional que las rige. Además de las promesas de mejora, las aplicaciones de e-gobierno se enfrentan a importantes retos en su diseño e implementación. Más aún, muchas de las aplicaciones de gobierno electrónico son afectadas por factores organizacionales, características del marco institucional, y variables contextuales como la situación política, económica y social del país.

El proyecto persigue los siguientes objetivos:

- Analizar las diferencias y semejanzas que se pueden observar en proyectos de gobierno electrónico en los que participan múltiples dependencias.
- Entender los factores más importantes que influyen en el diseño e implementación de este tipo de proyectos.

- Identificar y analizar variables relevantes del entorno institucional en el que se desarrollan estos proyectos.
- Identificar y analizar las variables organizacionales que tienen impacto en el diseño e implementación de este tipo de proyectos.
- Integrar un marco teórico consistente con investigación previa a partir del análisis empírico de este tipo de proyectos en el contexto mexicano.
- Derivar recomendaciones prácticas que sirvan de guía en la reconfiguración del marco institucional, así como mejoras en materia organizacional.
- Proveer recomendaciones prácticas para los líderes de proyectos de gobierno electrónico interorganizacional, que basadas en investigación rigurosa los ayuden a identificar y hacer frente a problemas de diseño, implementación y evaluación de este tipo de iniciativas.

Las respuestas reflejan las opiniones de 282 funcionarios del gobierno federal, participando en proyectos intergubernamentales de gobierno digital que respondieron a la invitación (se enviaron 1177 invitaciones, con 24 por ciento de respuesta). Los funcionarios que respondieron a la encuesta son participantes en los proyectos en el sentido amplio, incluyendo desarrolladores, programadores, administradores de proyectos y usuarios finales. La encuesta estuvo conformada por 30 preguntas estructuradas con respuestas cerradas y 5 preguntas abiertas. La encuesta se aplicó de forma electrónica, y estuvo abierta desde el 17 de mayo hasta el 12 de junio de 2006.

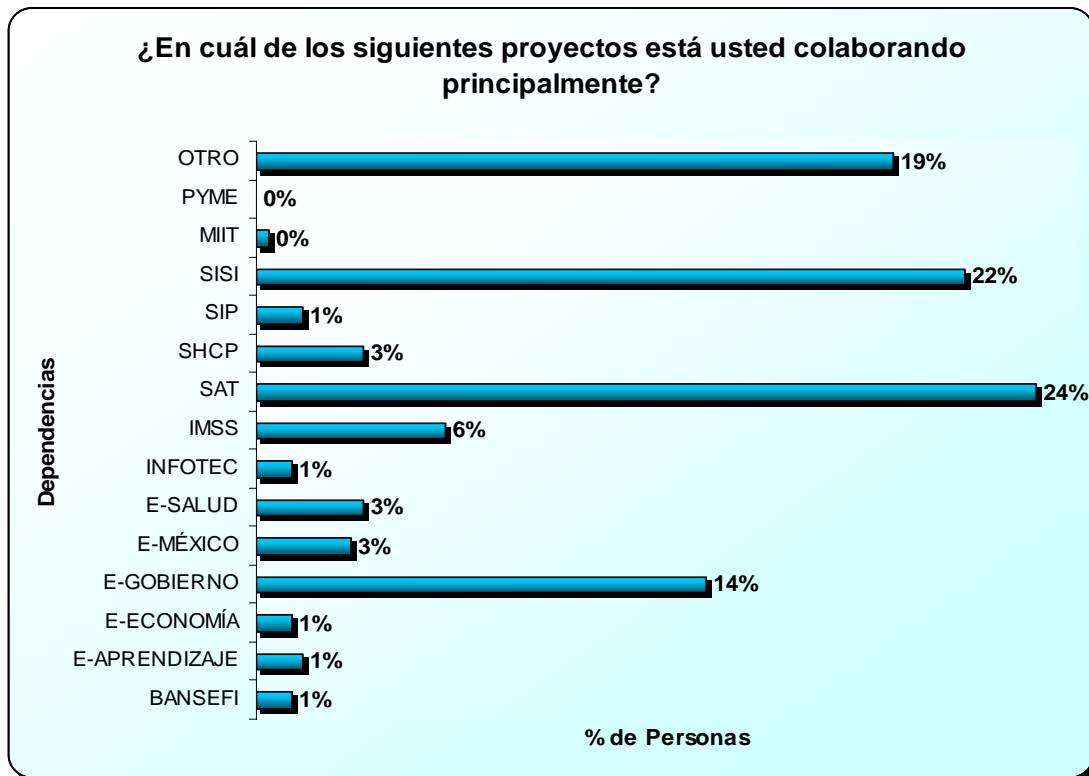
En México, las iniciativas de gobierno electrónico son un tema relativamente nuevo. Hasta el inicio del mandato del presidente Fox, las estrategias de e-Gobierno estaban a cargo del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). No obstante, la actividad del INEGI estaba prácticamente limitada a mantener un inventario de los activos tecnológicos en los diferentes niveles de gobierno. Durante el mandato del presidente Fox, dos iniciativas dispararon el desarrollo del gobierno electrónico: la Agenda de Buen Gobierno y el Programa Nacional e-México. La Agenda de Buen Gobierno entiende al gobierno electrónico como un medio para cambiar y mejorar la manera de gobernar, y no sólo como una solución tecnológica para resolver los problemas del gobierno. E-México, por su parte, es una de las primeras iniciativas formales para modernizar y digitalizar al gobierno. Presentada en 2002, e-México busca eliminar la brecha digital a través de un sistema que ofrece servicios en áreas como aprendizaje, salud, comercio y transacciones de gobierno en línea. Estas dos iniciativas, en conjunto con otros cambios institucionales, como la Ley de Acceso a la Información Pública, fueron detonadoras del desarrollo del gobierno electrónico en México. La encuesta que se reporta en el presente documento se levantó unos meses antes de que finalizara este periodo de cambio en el

gobierno federal. Las siguientes páginas contienen un resumen descriptivo y gráfico de las respuestas a cada una de estas preguntas.

Características de quienes contestaron la encuesta y los proyectos incluidos

La figura 1 presenta los proyectos o dependencias en los que las personas que respondieron la encuesta se encuentran colaborando actualmente. Los proyectos o dependencias de las que se obtuvo mayor respuesta son el SAT con 66 personas involucradas en sus proyectos, en seguida el SISI con 60 personas. La distribución refleja los proyectos que cuentan con un mayor número de participantes, de acuerdo con la distribución en la base de datos de las 1177 personas invitadas a colaborar. Algunos proyectos tienen un bajo nivel de respuesta debido a algunos problemas de acceso al sitio donde se administró la encuesta a través de la conexión a Internet de la dependencia. Los respondientes asociados con el SISI no son sólo personal adscrito al IFAI, sino también responsables de unidades de enlace en otras dependencias y agencias a nivel federal.

FIGURA 1. PROYECTOS EN LOS QUE COLABORAN LOS QUE RESPONDIERON LAS ENCUESTAS (TOTAL DE RESPUESTAS 278)



Como se observa en la figura 2, la entidad gubernamental que involucra en promedio más dependencias o áreas es E-Salud (230) seguida de E-México(116) y el SISI (83); mientras que las dependencias que no involucran dentro de sus proyectos más de 3 áreas o instituciones son el IMSS, INFOTEC, BANSEFI, E-Economía y E-Aprendizaje. Este número es un indicador de la complejidad de cada uno de los proyectos considerados en la encuesta. Al preguntar directamente a los encuestados sobre la complejidad de los proyectos en los que participan, los calificaron con una media de 8.01 en una escala del 1 al 10. La calificación modal fue 8, con 30 por ciento de los encuestados asignando esta puntuación. Cuarenta y seis por ciento asignó una calificación de 9 o 10, y 14 por ciento asignó una calificación de 6 o menor.

FIGURA 2. PROMEDIO DE DEPENDENCIAS O ÁREAS QUE COLABORAN EN EL PROYECTO (TOTAL DE RESPUESTAS 278)

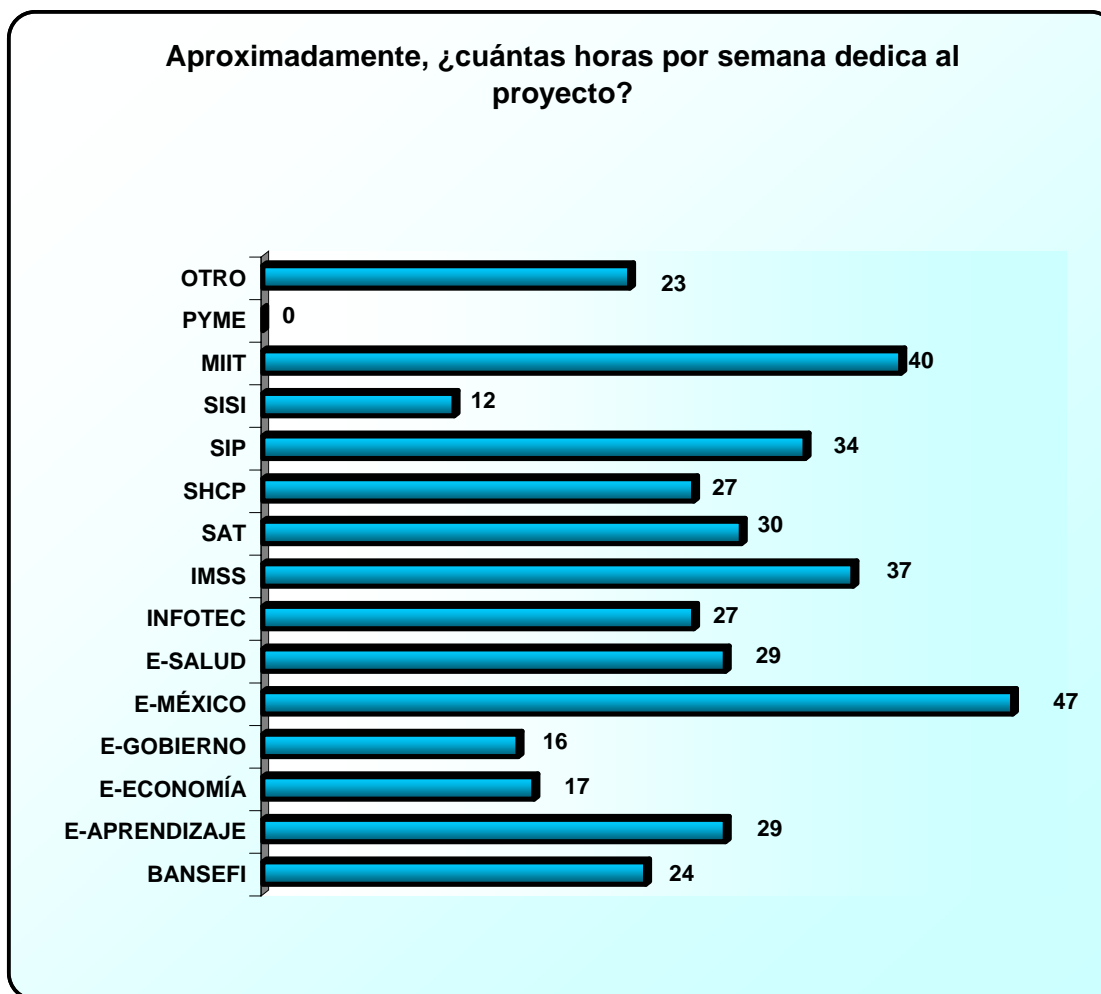


TABLA 1. PROMEDIO DE HORAS QUE CADA PARTICIPANTE LE DEDICA AL PROYECTO POR SEMANA Y PROYECTO

PROYECTO	N	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
BANSEFI	3	24	20
E-APRENDIZAJE	4	29	17
E-ECONOMÍA	3	17	12
E-GOBIERNO	35	17	15
E-MÉXICO	7	47	21
E-SALUD	7	29	25
INFOTEC	3	27	12
IMSS	16	37	15
SAT	62	30	17
SHCP	9	27	17
SIP	4	34	16
SISI	53	12	14
MIIT	1	40	-
PYME	0	-	-
OTRO	48	23	18

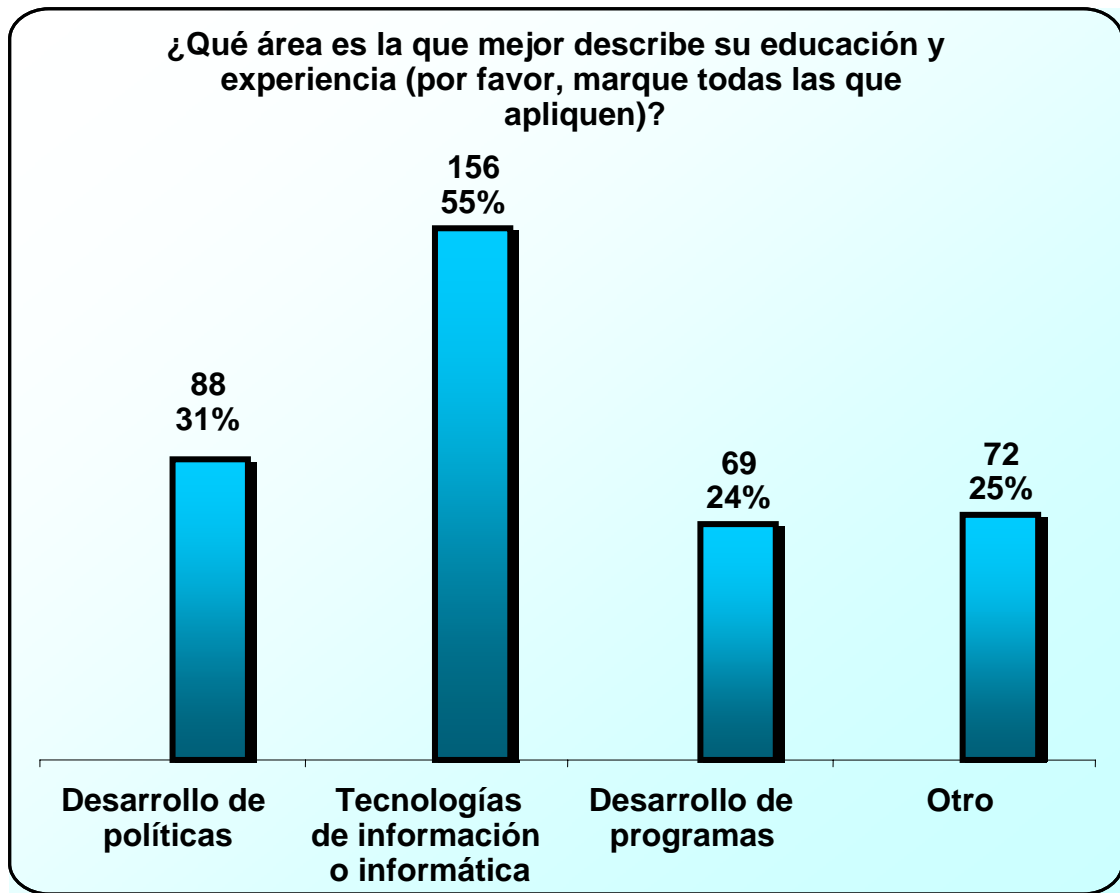
Respecto a las horas que se dedican a la semana en promedio a los proyectos se observa que en la entidad E-México dedican 47 horas en promedio a la semana por persona, seguido de MIIT con 40 horas (tabla 1), de la misma manera se pueden observar aquellas entidades que no registran un alto número de horas a la semana, como el SISI, E-Economía o E-Gobierno. Este promedio puede considerarse un indicador de la cantidad de personas dedicadas de tiempo completo al proyecto.

FIGURA 3. PROMEDIO DE HORAS QUE CADA PARTICIPANTE LE DEDICA AL PROYECTO POR SEMANA Y PROYECTO (TOTAL DE RESPUESTAS 278)



Los participantes en los proyectos encuestados tienen experiencia dentro de las áreas de informática. De hecho, 55 por ciento de los participantes en la encuesta reportó tener educación o experiencia en esta área. No obstante, los participantes en la encuesta también tienen formación en las áreas de desarrollo de políticas o desarrollo de programas. Treinta y uno por ciento de los participantes reconoció tener experiencia o educación en el área de desarrollo de políticas y 24 por ciento en el área de desarrollo de programas. Esta característica indica que los involucrados no sólo son expertos en el área de informática, sino que tienen experiencia y entienden los procesos y las problemáticas asociados al sector público (véase la figura 4).

FIGURA 4. PERFIL DE LOS RESPONDIENTES EN TÉRMINOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
(TOTAL DE RESPUESTAS 385)



Como se muestra en la misma figura 4, una cuarta parte de los participantes en los proyectos tiene experiencia en otras áreas. Algunas de las áreas más mencionadas están asociadas con finanzas, auditoría y control, administración pública, derecho y administración de proyectos. En relación con la experiencia (en años) que tienen los participantes trabajando en el gobierno federal, se observa una distribución sesgada, en la que la mayor parte de la muestra cuenta con 10 años o menos colaborando en el gobierno (figura 5). Como se observa en la figura 6, aunque la distribución que muestra la experiencia laboral en general de los participantes también está sesgada, la mayor parte de ellos tiene una experiencia de entre 10 y 20 años trabajando. Veinticuatro por ciento de los encuestados tiene entre 10 y 15 años en su experiencia laboral en general y 21 por ciento tiene entre 15 y 20 años trabajando. Cerca de 12 por ciento tiene más de 30 años laborando en general. La media de años de experiencia laboral en general es de 19 años, y la media de experiencia en gobierno es de 11 años.

FIGURA 5. EXPERIENCIA EN EL GOBIERNO FEDERAL (TOTAL DE RESPUESTAS 276)

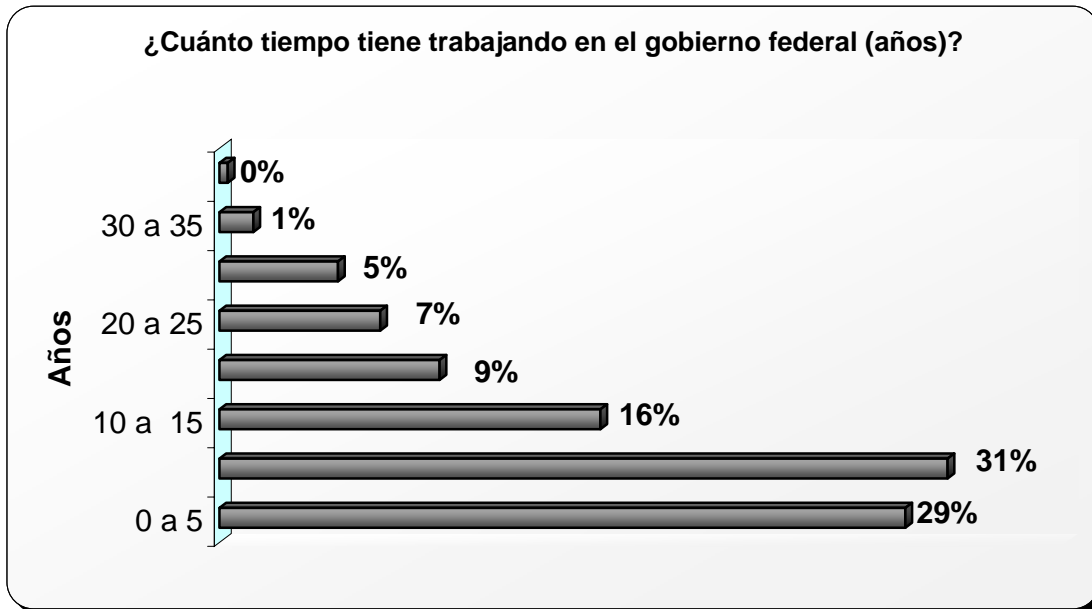


FIGURA 6. EXPERIENCIA LABORAL (TOTAL DE RESPUESTAS 274)

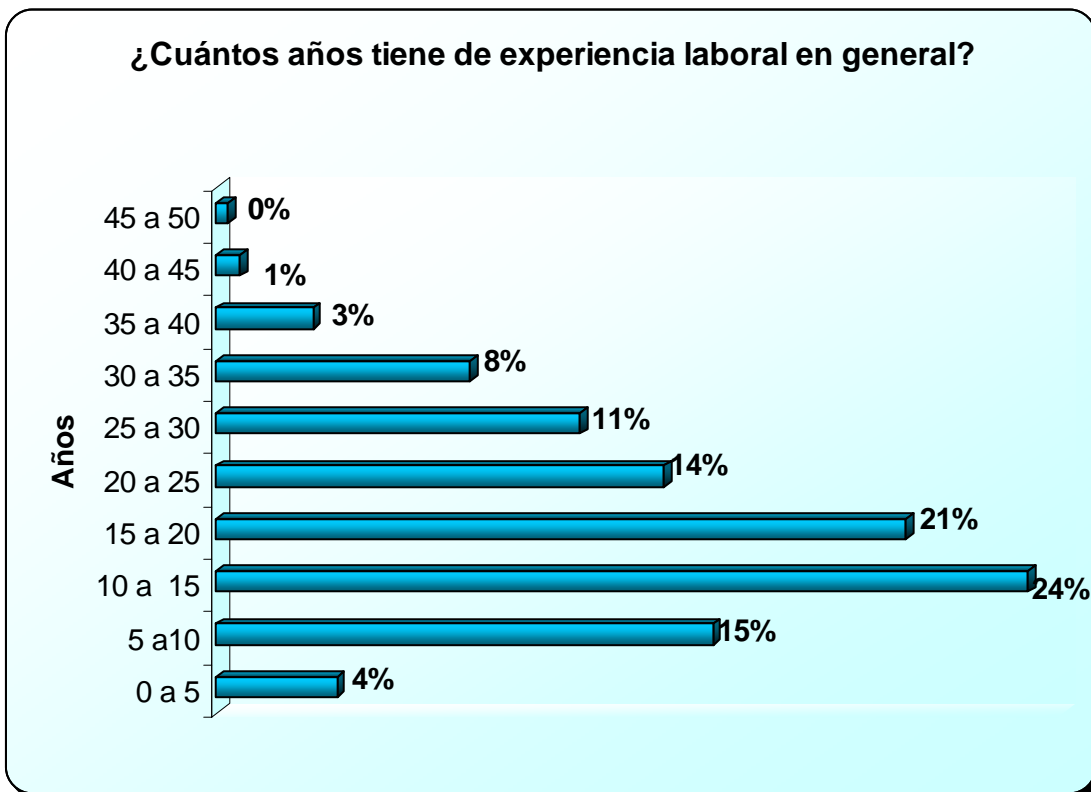
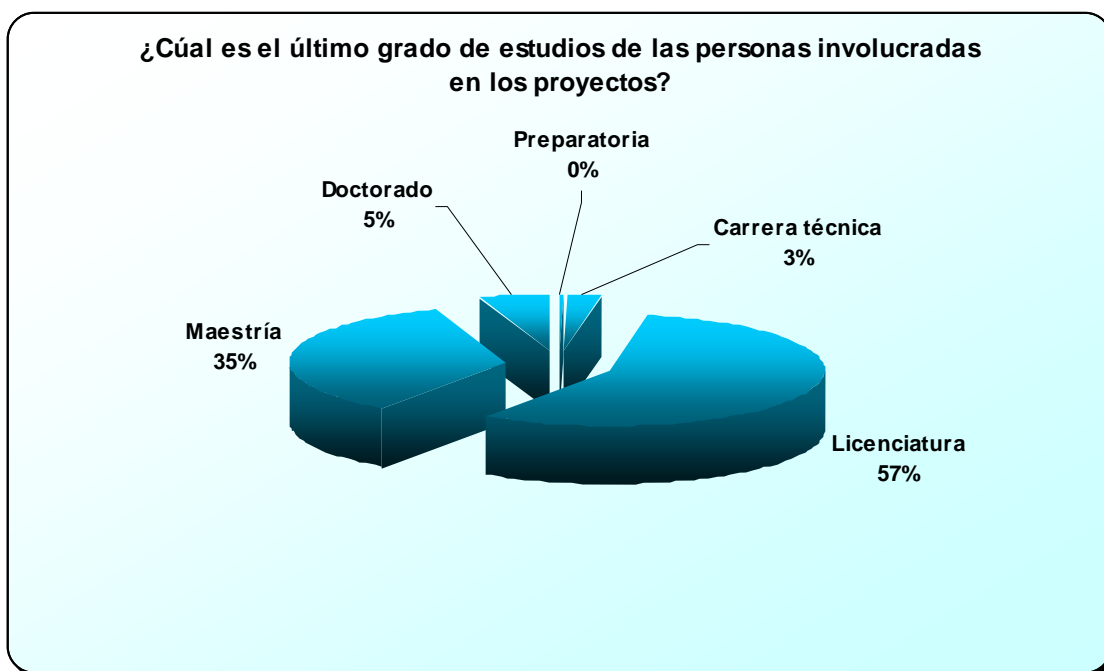


FIGURA 7. NIVEL EDUCATIVO DE LOS PARTICIPANTES (TOTAL DE RESPUESTAS 278)

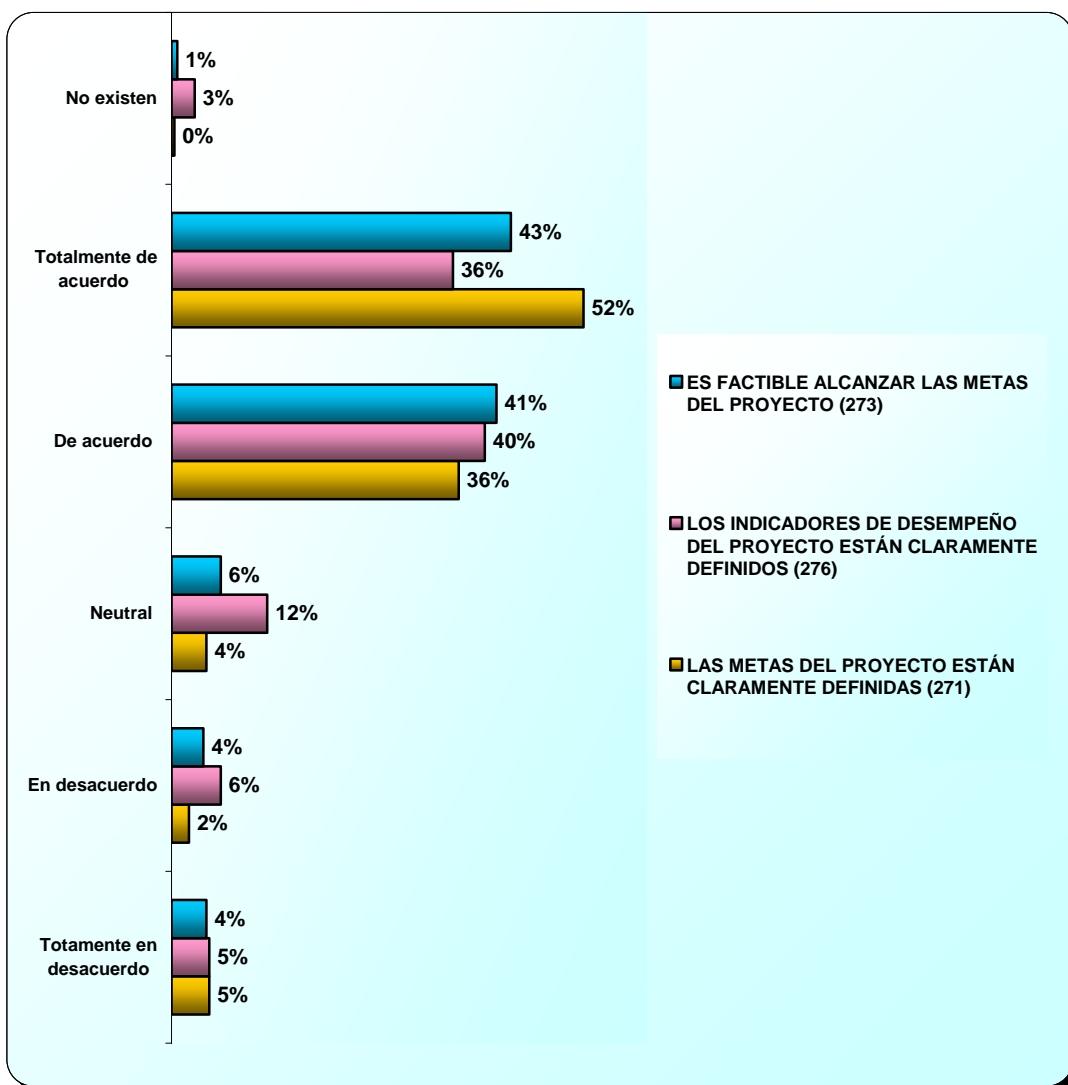


La figura 7 describe el nivel educativo de quienes participan en los proyectos considerados en esta investigación. La mayoría tiene mínimo el grado de licenciatura (57%), seguido de 35 por ciento de personas que cuentan con maestría y 5 por ciento que cuentan con un doctorado.

Definición de metas, indicadores y éxito de los proyectos

La figura 8 presenta las percepciones de los participantes en la encuesta acerca de tres aspectos importantes para la realización de los proyectos: la claridad en la definición de metas, la claridad en la definición de indicadores de desempeño de los proyectos, y la factibilidad de alcanzar las metas del proyecto. En general, las respuestas son positivas, ya que la mayor parte de los participantes perciben que tanto las metas como los indicadores de desempeño de los proyectos están claramente definidos y que son alcanzables. Resulta interesante comentar que 88 por ciento está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las metas están claramente definidas, pero sólo 76 por ciento considera que se cuenta con indicadores claramente definidos. Alrededor de 10 por ciento de los encuestados percibe que no existe claridad en la definición de metas o de indicadores, y un porcentaje similar considera que no es factible alcanzar las metas del proyecto. Más de 80 por ciento de los encuestados se muestra optimista en cuanto a la posibilidad de alcanzar las metas del proyecto.

FIGURA 8. EL TOTAL DE RESPUESTAS SE INDICAN EN LA GRÁFICA ENTRE PARÉNTESIS



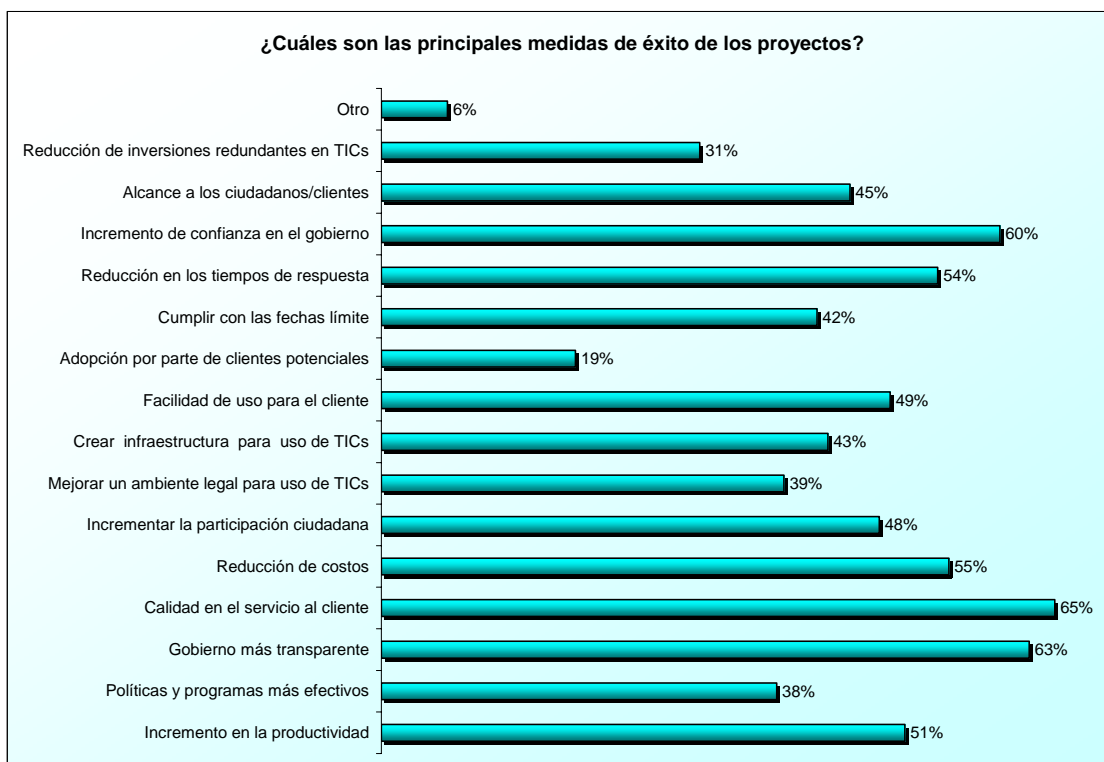
Los proyectos incluidos en la investigación consideran una diversidad de medidas o indicadores de éxito. La gráfica de la figura 9 muestra los principales indicadores de éxito reportados por los encuestados. Entre las medidas de éxito más importantes para los proyectos y dependencias que respondieron a la encuesta se encuentran la creación de un gobierno más transparente, mejorar la calidad en el servicio al cliente e incrementar la confianza en el gobierno. Inmediatamente después de los tres indicadores reconocidos como los más importantes se encuentran la reducción de costos y tiempos de respuesta, así como el incremento de la productividad de la dependencia. Resulta interesante que el indicador de éxito que resultó como

el menos utilizado es la adopción de los sistemas por usuarios potenciales. Dado que el cumplimiento de fechas límites como criterio de éxito se encuentra en el nivel medio de importancia, es posible que varios sistemas en los que colaboran los encuestados se encuentren aún en etapa de desarrollo.

Esta pregunta, además, ofrecía la oportunidad de agregar un comentario libre sobre los criterios de éxito utilizados para valorar el avance de los proyectos. A continuación se enlistan aquellos procedimientos más mencionados en esta sección del cuestionario.

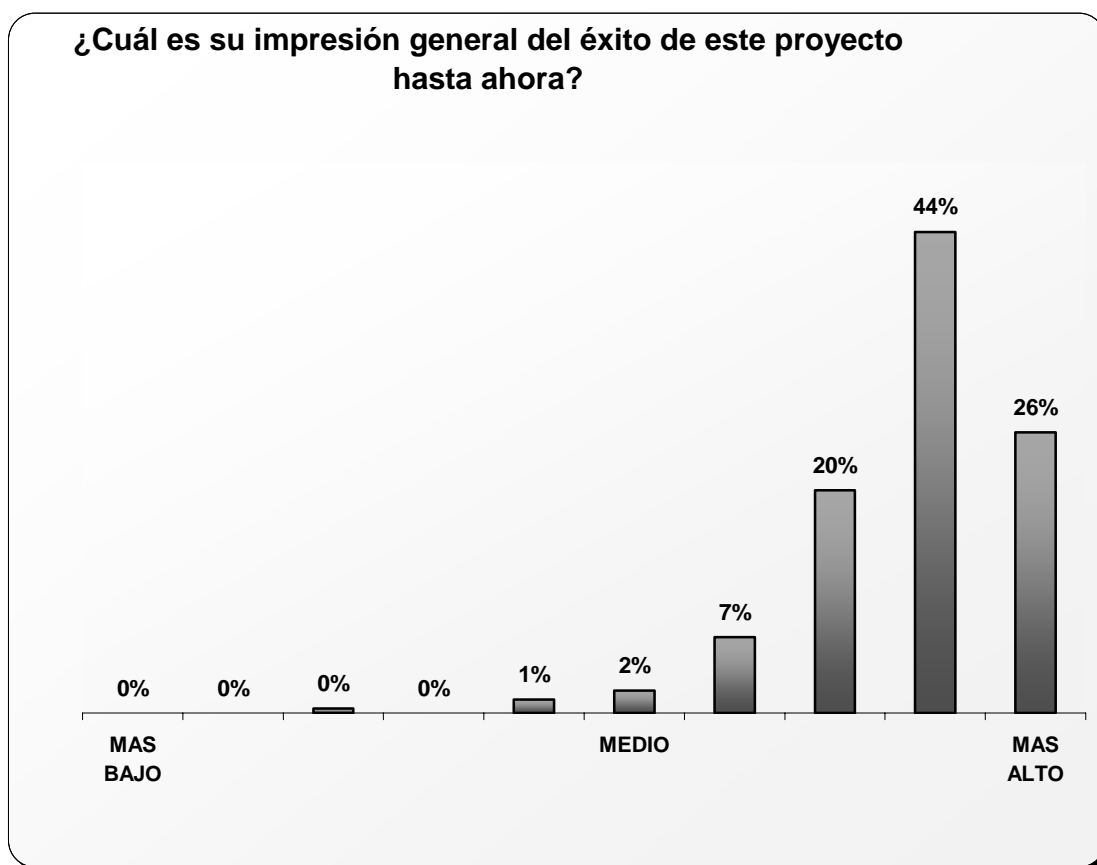
- Algunos proyectos usan como criterio el incremento del número de dependencias que adopten el sistema (difusión de la tecnología).
- Una variación al indicador anterior se concentra en la transferencia de conocimiento y transferencia tecnológica, facilitando que dependencias u otras organizaciones incorporen en su operación la plataforma tecnológica de la dependencia.
- Otros consideran indicadores que reflejan el nivel de uso. Esto es, cuántos usuarios se conectan o cuántas solicitudes se realizan en el sistema o portal. Indicadores como este se complementan con indicadores de efectividad como el tiempo de espera de la respuesta del sistema.
- Otras dependencias incluyen como un indicador de éxito la medición de los niveles de satisfacción de los clientes y el análisis del incremento de la demanda del uso de las TI aplicadas específicamente en servicios electrónicos gubernamentales.
- El éxito de otros proyectos se mide en función del soporte que se obtiene de los estados, midiendo el número de administraciones estatales que adopten los sistemas.
- Se utilizan también, en algunos casos, indicadores que miden los avances de México en su trayectoria al acceso a la sociedad de la información, como podrían ser el número de usuarios de Internet, el número de líneas telefónicas fijas y móviles, etc.
- Algunos comentarios apuntan hacia el uso de tableros de control que ayudan en el seguimiento en cuanto metas logradas en tiempo y forma.

**FIGURA 9. CRITERIOS DE ÉXITO UTILIZADOS POR LOS PROYECTOS
(TOTAL DE RESPUESTAS 282)**



En cuanto a la percepción del éxito de los proyectos interorganizacionales que fueron incluidos en el estudio, la impresión general de los participantes es bastante positiva, como muestra en la figura 10. Prácticamente la totalidad de los participantes se encuentran en la mitad de la distribución que asigna calificaciones de éxito medio a alto. La moda de calificación para los proyectos es 9, y la media es de 8.3; esto último como resultado de las metas claras y bien definidas que se establecen desde un inicio al elaborar el proyecto dependiendo de aquellos indicadores que se planteen para evaluar las metas y los objetivos ya implantados.

FIGURA 10. PERCEPCIÓN DE ÉXITO EN LOS PROYECTOS (TOTAL DE RESPUESTAS 247)



De forma complementaria a la respuesta representada en la figura 10; la encuesta contenía preguntas evaluando distintas dimensiones de éxito (véase la tabla 2). Todas las respuestas de los participantes presentaron la misma distribución que la pregunta que explora la percepción general de éxito. Las medias y las desviaciones estándar para cada una de las dimensiones de éxito evaluadas en los proyectos se presentan en la tabla 2. Como se mencionó anteriormente, todos los proyectos son percibidos como exitosos en estas dimensiones. Las dimensiones en las que se obtuvieron las mejores calificaciones fueron: ofrecer una mejor calidad en el servicio, la creación de un gobierno más transparente, y la creación de la infraestructura necesaria para el uso de las TICs. Las dimensiones en las que se requiere más trabajo son el fomento a la participación ciudadana, la reducción de costos y el incremento de la productividad en las agencias de gobierno.

Resulta interesante que el éxito en la creación de infraestructura necesaria sea más alto que la percepción del mismo en reducción de costos o incremento de la productividad, a pesar de ser una medida de éxito de importancia media considerando su nivel de utilización por parte de los

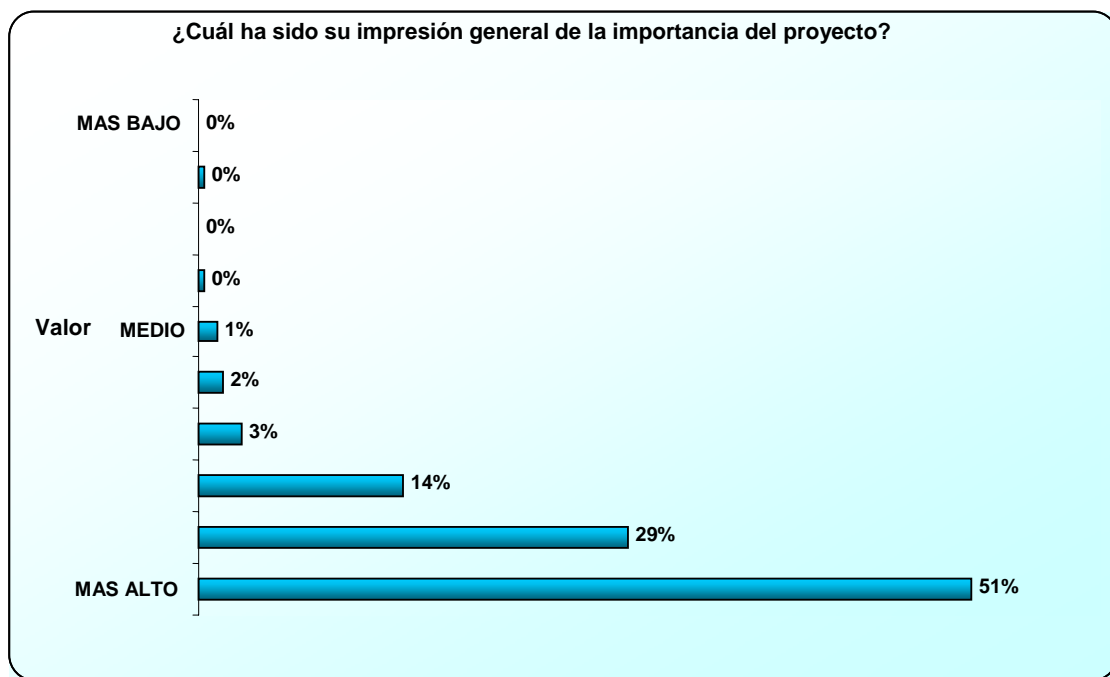
proyectos o agencias que contestaron la encuesta. La reducción de costos y el incremento de la productividad, si bien no son los criterios de medición más importantes, sí se encuentran en un segundo bloque de importancia.

TABLA 2. DIMENSIONES DE ÉXITO DE LOS PROYECTOS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

CATEGORÍA DE ÉXITO	N	MEDIA	DESV. ESTÁNDAR
PERCEPCIÓN GENERAL	254	8.31	1.34
OFRECER UNA MEJOR CALIDAD EN EL SERVICIO	248	8.75	1.40
CREAR UN GOBIERNO MÁS TRANSPARENTE	248	8.65	1.64
CREAR LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA EL USO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	246	8.57	1.72
CREAR UN AMBIENTE LEGAL Y REGULATORIO PROPICIO PARA EL USO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL GOBIERNO	245	8.22	1.91
FOMENTAR POLÍTICAS Y PROGRAMAS GUBERNAMENTALES MÁS EFECTIVOS	247	8.19	1.72
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE SU DEPENDENCIA	245	8.17	1.82
REDUCIR COSTOS EN SU DEPENDENCIA	246	7.85	2.13
FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	246	7.83	2.15

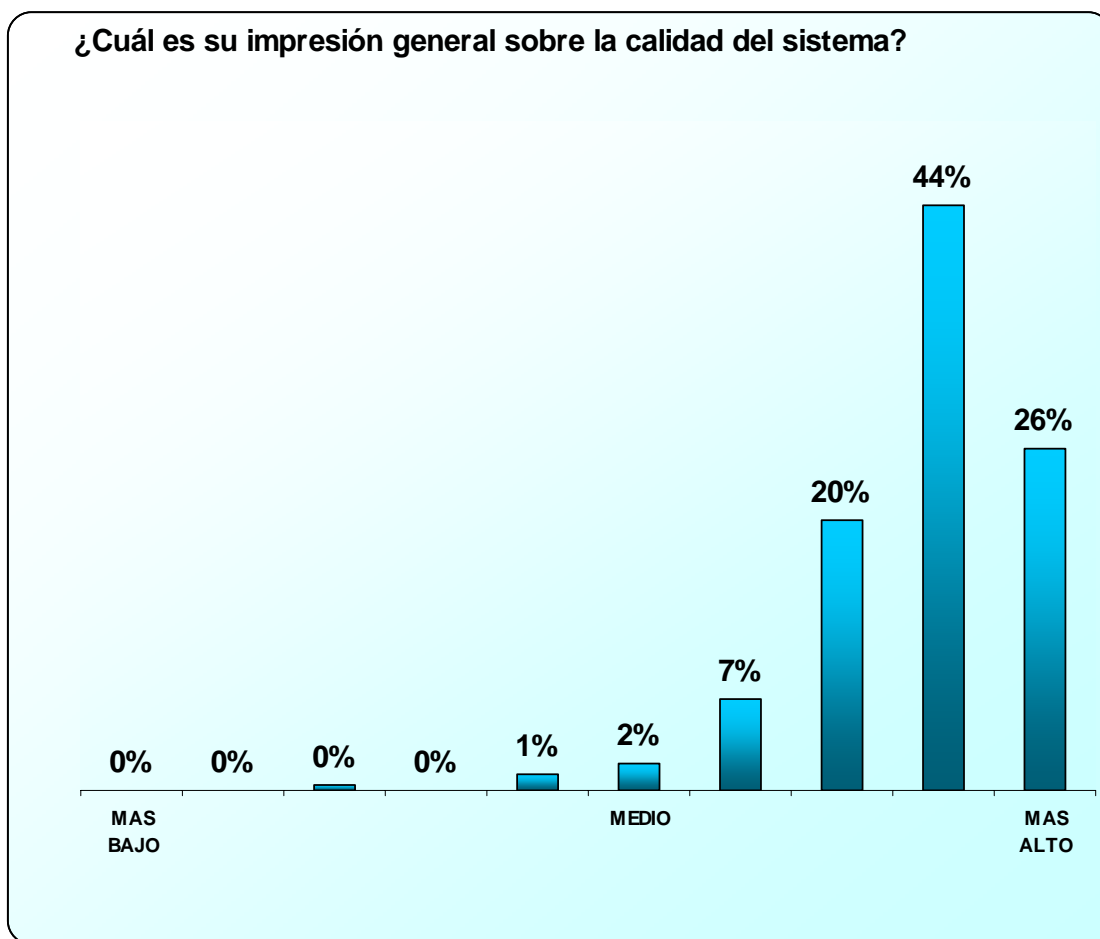
Con la Agenda de Buen Gobierno, una de las prioridades del sector público es brindar un servicio de calidad a la ciudadanía. También relacionado con esta agenda está el tema de la transparencia, principalmente en los servicios y en el acceso a información a la que en años pasados no tenía acceso la ciudadanía. La tercera categoría más exitosa, creación de infraestructura, refleja que el esfuerzo de los últimos años se ha enfocado a actualizar la infraestructura existente en las secretarías y dependencias.

FIGURA 11. IMPORTANCIA DEL PROYECTO (TOTAL DE RESPUESTAS 249)



Como se muestra en la figura 11, la mayor parte de los participantes en los proyectos consideran que la labor que realizan al colaborar en su proyecto es importante. La mayoría de los participantes consideraron que la administración actual ha tenido un alto impacto en la importancia de los proyectos. Muchos de los participantes en la encuesta están conscientes de que los resultados más importantes no se verán en el corto plazo, y que reeditarán en mayor y mejor comunicación entre la sociedad y el gobierno.

FIGURA 12. CALIDAD DEL SISTEMA RESULTADO DEL PROYECTO
(TOTAL DE RESPUESTAS 247)



Calidad de los sistemas

Como se muestra en la figura 12, la calidad percibida de los sistemas desarrollados o usados por los participantes de esta encuesta es alta. Setenta por ciento de los encuestados califican la calidad en general con un 9 o 10 de calificación (media de 8.78). La mayoría de los encuestados están satisfechos con los resultados de su dependencia o proyecto.

Adicionalmente a la calidad en general de cada uno de los proyectos, se pidió a los encuestados su percepción de la calidad de los sistemas que desarrollan o usan en una serie de dimensiones de calidad. Las medias para cada una de estas dimensiones en una escala del 1 al 10 se ubicaron en el rango de 8.3 a 8.97 (tabla 3). Las tres dimensiones de calidad mejor evaluadas fueron la utilidad, la seguridad y la privacidad del sistema. Las dimensiones

en las que se tuvo una menor calificación fueron personalización, facilidad de uso y cantidad de funciones u operaciones que ofrece el sistema. Prácticamente todas las dimensiones de calidad tuvieron una distribución de las respuestas muy similar a la que se observa en la figura 12. La calidad de la información proporcionada por el sistema se ubica en el centro de las diferentes dimensiones dada su media. La calidad de la información proporcionada por los sistemas de cada dependencia juega un papel muy importante para la elaboración de estos proyectos o programas tecnológicos, ya que facilita la implementación de mejoras para hacer los sistemas aún más eficientes, produciendo mayores beneficios con una información confiable.

TABLA 3. DIMENSIONES DE CALIDAD DE LOS PROYECTOS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

DIMENSIÓN DE CALIDAD	N	MEDIA	DESV. ESTÁNDAR
SU IMPRESIÓN GENERAL	247	8.78	1.10
UTILIDAD	249	8.97	1.23
SEGURIDAD	244	8.85	1.27
PRIVACIDAD	243	8.78	1.41
INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL SISTEMA	248	8.66	1.33
OPERACIONES O FUNCIONES DEL SISTEMA	246	8.53	1.24
FACILIDAD DE USO	249	8.44	1.31
PERSONALIZACIÓN	247	8.30	1.59

Las respuestas a la pregunta representada en la figura 13 reflejan la importancia percibida de elaborar y ejecutar alguno de los proyectos incluidos en la encuesta en la carrera profesional de las personas que respondieron la encuesta. Como se observa en la figura, la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que ha sido muy benéfico en su carrera profesional.

Factores organizacionales e institucionales

Ochenta y dos por ciento de los encuestados tiene a cargo un área o tarea específica del proyecto (figura 14). Entre las personas que son responsables de una tarea o área específica, sólo 64 por ciento de ellos asegura que su superior les reconoce o aprecia *mucho* su trabajo, 26 por ciento también considera que su trabajo es reconocido, pero en un grado menor, y 10 por ciento percibe que su superior no aprecia o reconoce su trabajo en este proyecto como desearían.

FIGURA 13. IMPACTO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO EN LA CARRERA PROFESIONAL (TOTAL DE RESPUESTAS 146)



FIGURA 14. ENCUESTADOS QUE SON RESPONSABLES DE UN ÁREA O TAREA ESPECÍFICA DEL PROYECTO (TOTAL DE RESPUESTAS 241)



Las figuras 15 y 16 presentan la percepción de los participantes en la encuesta acerca de la adecuación de los recursos financieros y humanos dedicados a su proyecto. Ambas gráficas representan la percepción de los encuestados sobre qué tan adecuados son los recursos para que el proyecto se complete de forma exitosa. Aunque sigue siendo un poco más de la mitad de los encuestados los que consideran que se cuenta con los recursos humanos necesarios en su proyecto, sólo 12 por ciento de ellos está convencido totalmente de esta afirmación y 43 por ciento está de acuerdo en menor proporción. Veintiséis por ciento de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación y 18 por ciento mantuvo una posición neutral (figura 15). La percepción relacionada con la adecuación de los recursos financieros mantiene una distribución similar, con un poco menos de participantes en desacuerdo (figura 16).

**FIGURA 15. ADECUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL PROYECTO
(TOTAL DE RESPUESTAS 238)**

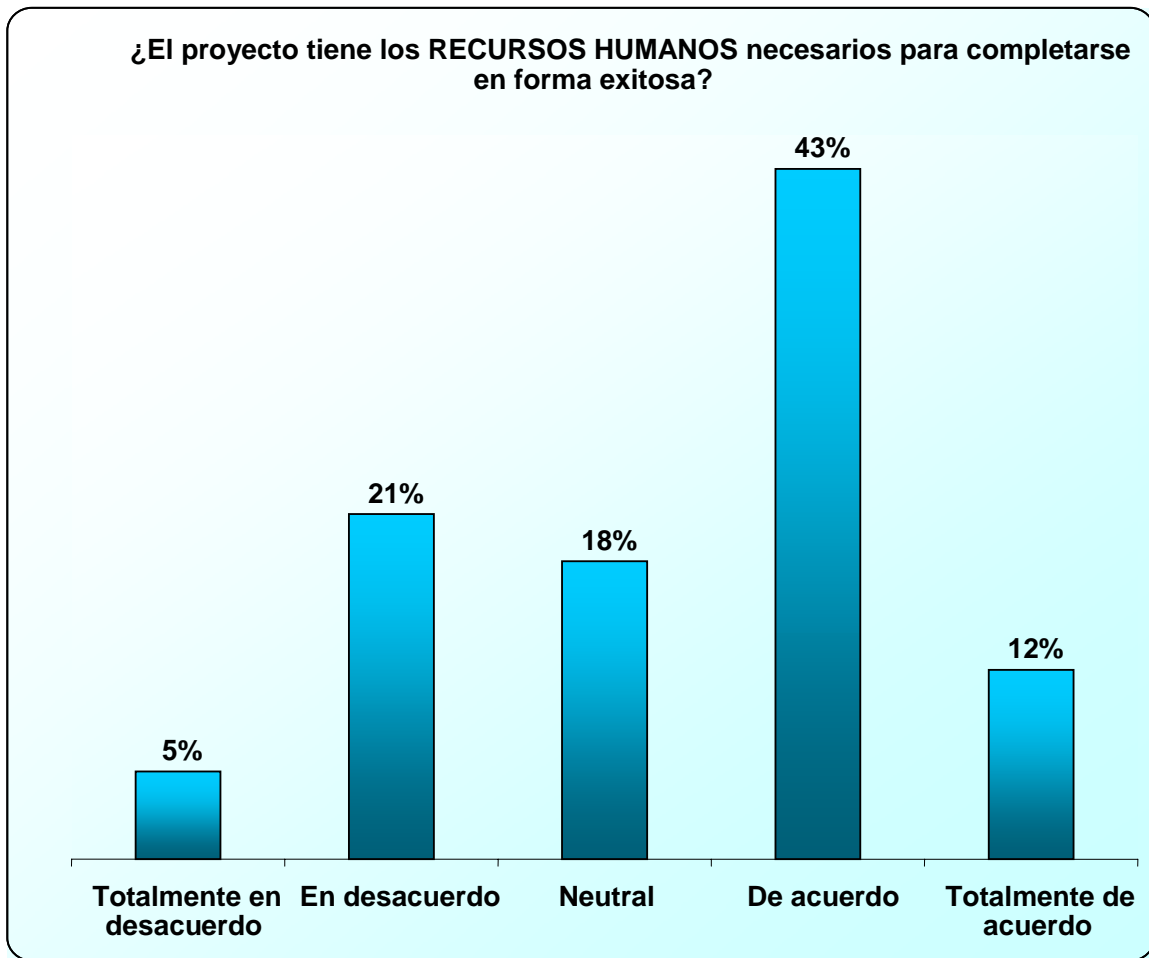
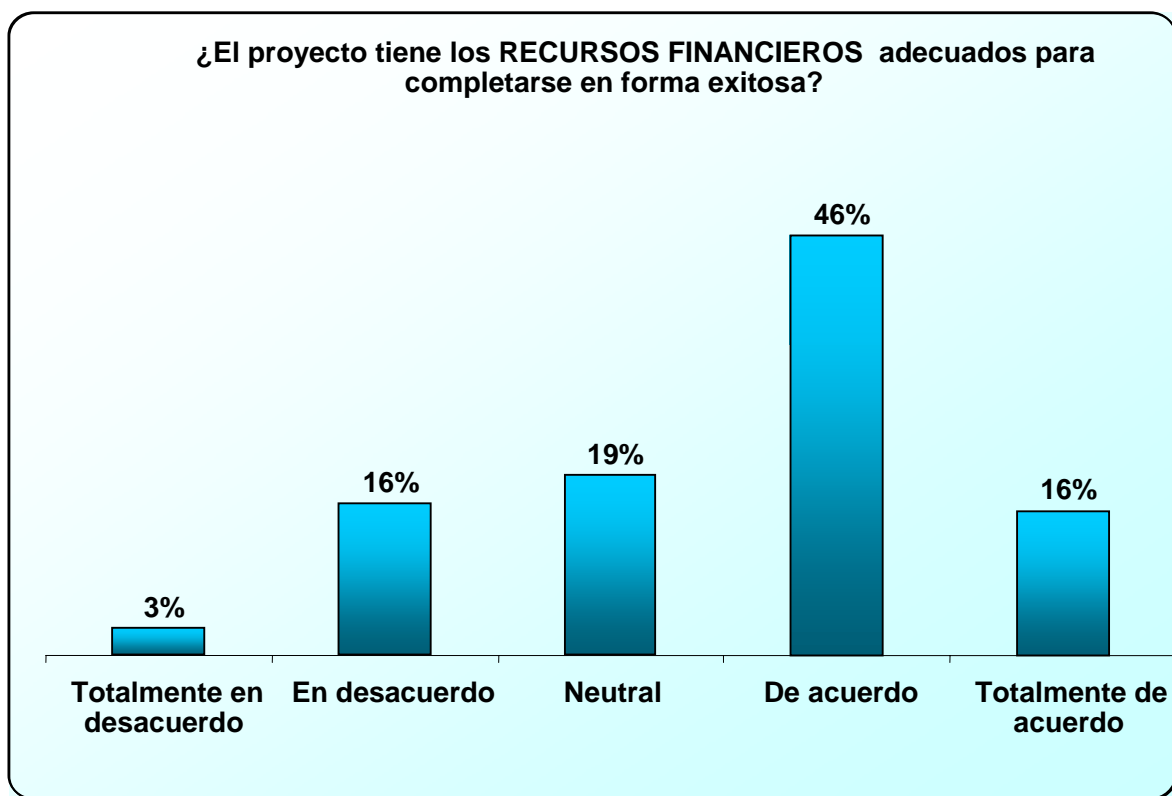


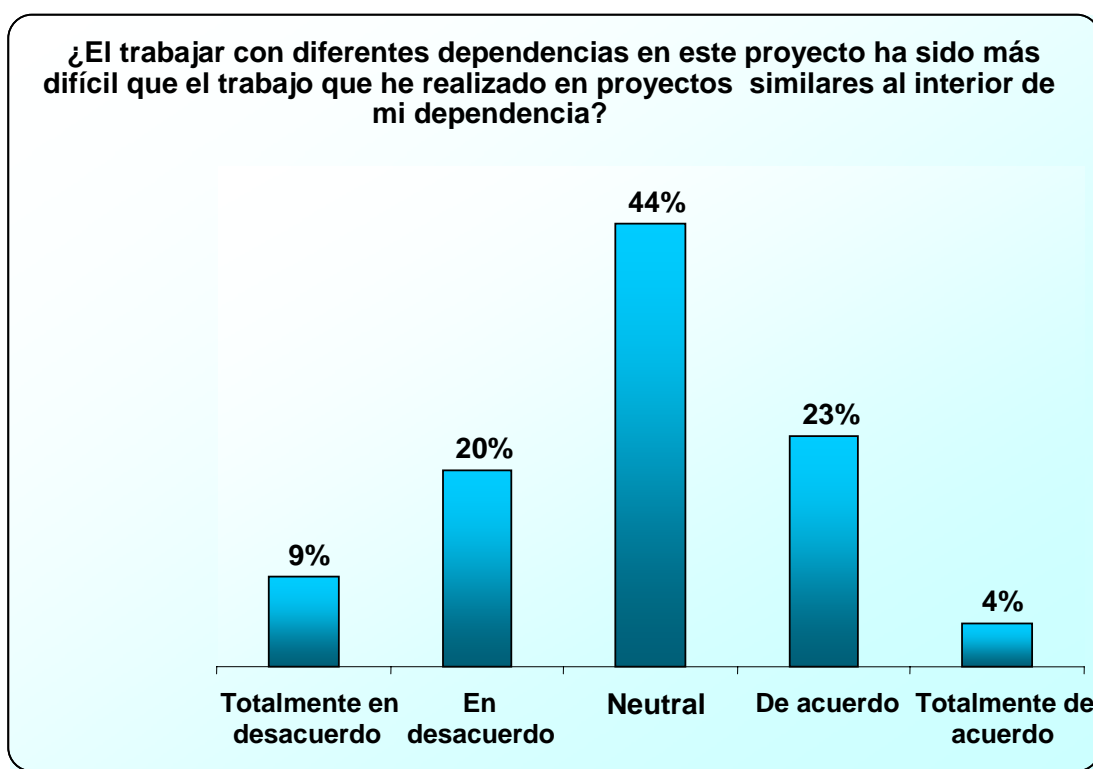
FIGURA 16. ADECUACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN EL PROYECTO
(TOTAL DE RESPUESTAS 237)



Las figuras 17, 18 y 19 presentan las percepciones de los encuestados respecto a tres aspectos relacionados. El primero de ellos consiste en su percepción de la dificultad de trabajar en proyectos que requieren de la coordinación y colaboración de diferentes áreas. El segundo busca describir su valoración de los beneficios que se pueden obtener de este tipo de iniciativas, y finalmente se busca describir la percepción de la difusión de proyectos interdepartamentales o intergubernamentales en los próximos años.

En relación con la dificultad de los proyectos que involucran diferentes dependencias, las opiniones de los encuestados se distribuyen formando un triángulo (figura 17). Un poco menos de la mitad de los encuestados (44%) toman una posición neutral, que sugiere que este tipo de proyectos presentan un nivel de dificultad similar al de otros proyectos en los que los encuestados han participado. La otra mitad de los participantes en la encuesta tiene una percepción dividida. Aproximadamente una cuarta parte de ellos considera que son más difíciles, y la otra cuarta parte considera que son menos difíciles.

FIGURA 17. DIFICULTAD DE LOS PROYECTOS (TOTAL DE RESPUESTAS 235)



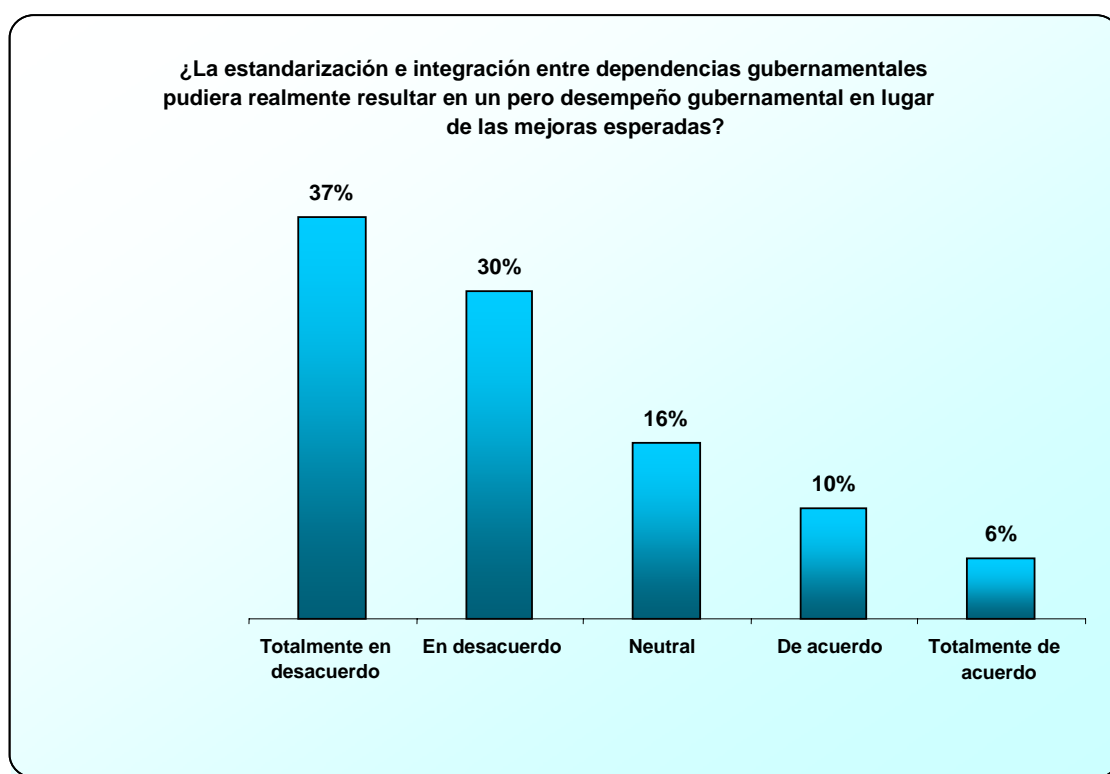
En la parte cualitativa de esta pregunta, los encuestados mostraron acuerdo en que la implementación de la tecnología en las distintas dependencias ha mejorado la comunicación tanto interna como externa. De hecho, la comunicación externa es considerada un factor clave para poder mejorar la ejecución de aquellos proyectos que se realizan a través de dos o más dependencias. Los participantes en la encuesta están de acuerdo en que el impacto de los proyectos de tecnología que involucran dependencias es mayor en comparación con aquellos proyectos que sólo involucran una sola dependencia.

Sin embargo, los encuestados también comentaron que existen ciertos factores, como la desigualdad en la normatividad de cada dependencia, las políticas, la resistencia al cambio, la transparencia para el acceso de información por parte del ciudadano, la burocracia y los intereses propios, entre otros, que dificultan la colaboración entre dependencias. En estas circunstancias, resulta más difícil trabajar en equipo, por lo que el tiempo de ejecución de los proyectos se extiende más de lo previsto. De manera semejante, los objetivos del proyecto no llegan a cumplirse completamente.

Aunque en términos de dificultad las opiniones no se encuentran bien alineadas, los participantes en la encuesta muestran un mayor grado de

acuerdo en que la estandarización e integración entre dependencias será benéfica para el desempeño gubernamental como se observa en la figura 18. Aproximadamente una tercera parte (32%) tiene reservas sobre los beneficios esperados de los proyectos, pero el resto considera que el desempeño gubernamental mejorará con el uso de los sistemas en los que trabajan. Finalmente, casi tres cuartas partes de los encuestados (71%) consideran que la cultura del gobierno está cambiando hacia la promoción de este tipo de proyectos. Sólo 20 por ciento está completamente de acuerdo con este cambio en la cultura gubernamental, 21 por ciento no tomó ninguna posición, y 7 por ciento considera que el cambio cultural aún no se ha dado (véase la figura 19).

FIGURA 18. DIFICULTAD DE LOS PROYECTOS (TOTAL DE RESPUESTAS 233)



Las figuras 20 y 21 muestran la percepción que los participantes en la encuesta tienen sobre la adecuación de la legislación actual para dar soporte a iniciativas o proyectos que involucren compartir recursos de información entre diferentes dependencias. En términos de la legislación actual, aproximadamente la mitad de los encuestados muestran cierto nivel de acuerdo sobre su adecuación para apoyar el desarrollo de proyectos conjuntos (figura 20). Una tercera parte de los encuestados toma una posición neutral, y

20 por ciento de los mismos considera que el marco legal no apoya el desarrollo de este tipo de iniciativas.

**FIGURA 19. PERCEPCIÓN DE LA DIFUSIÓN DE INICIATIVAS INTERGUBERNAMENTALES
(TOTAL DE RESPUESTAS 238)**

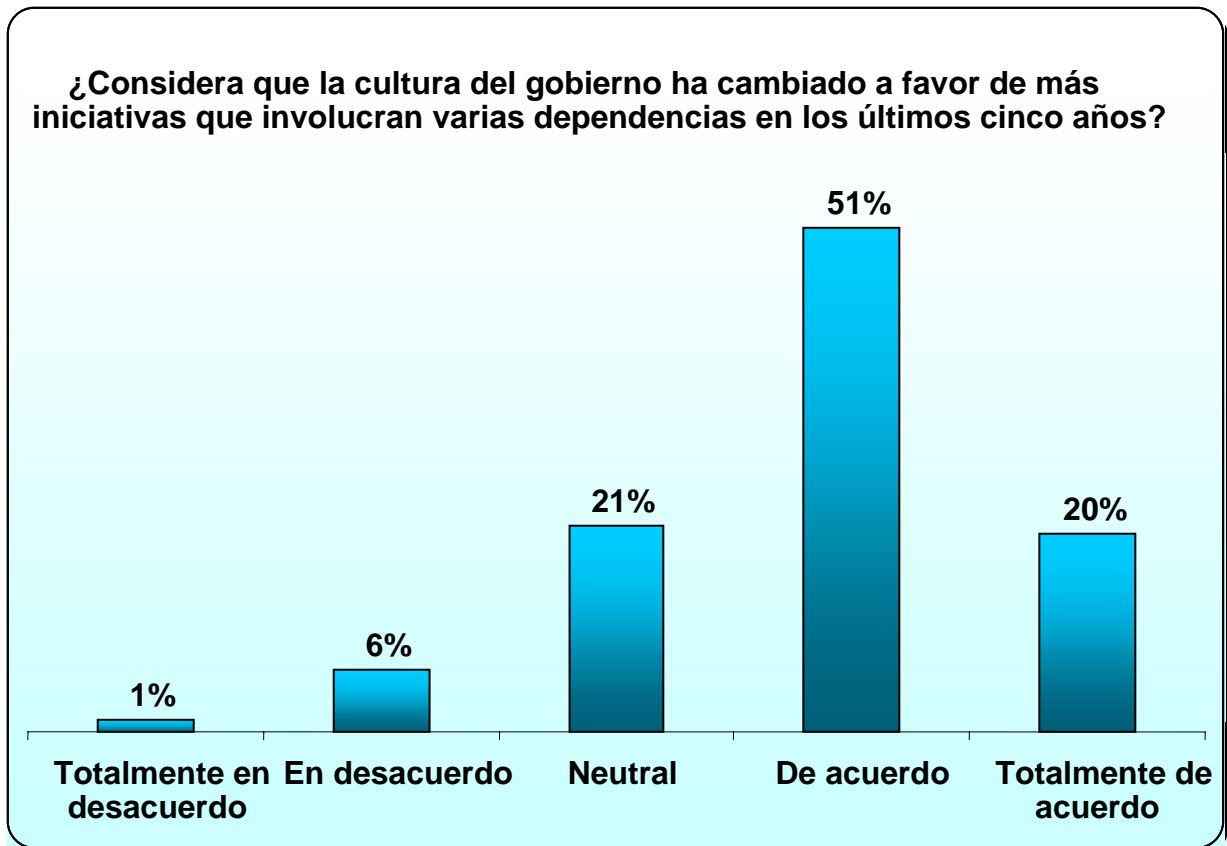
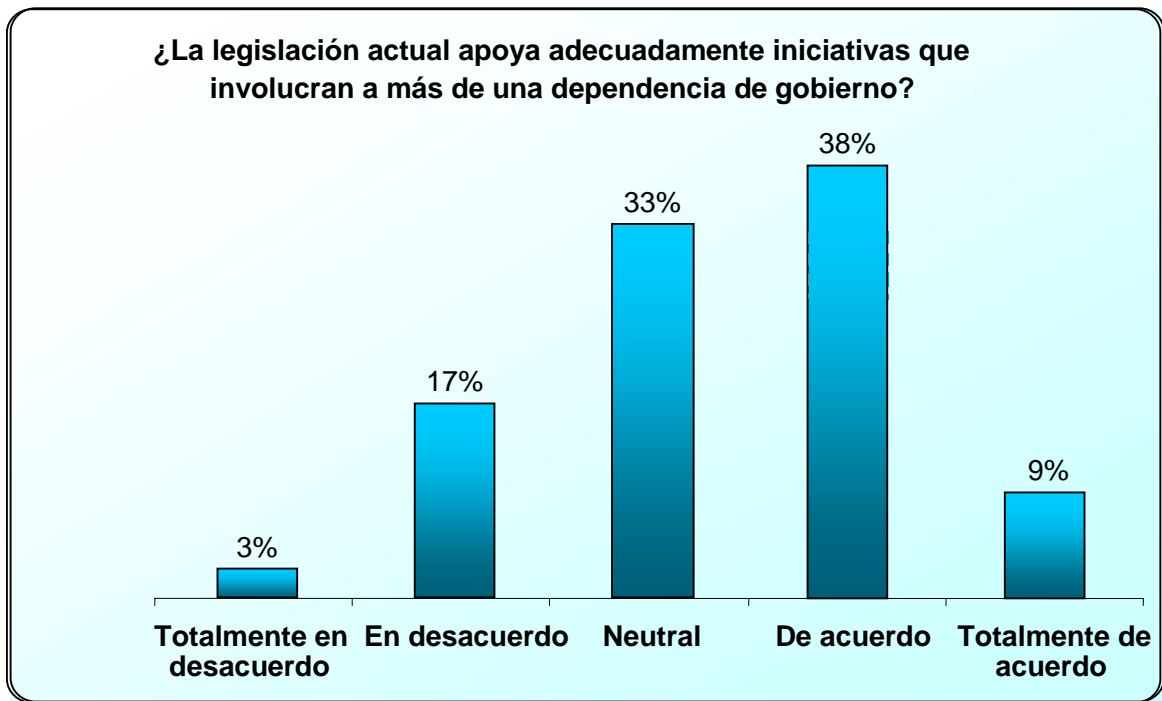
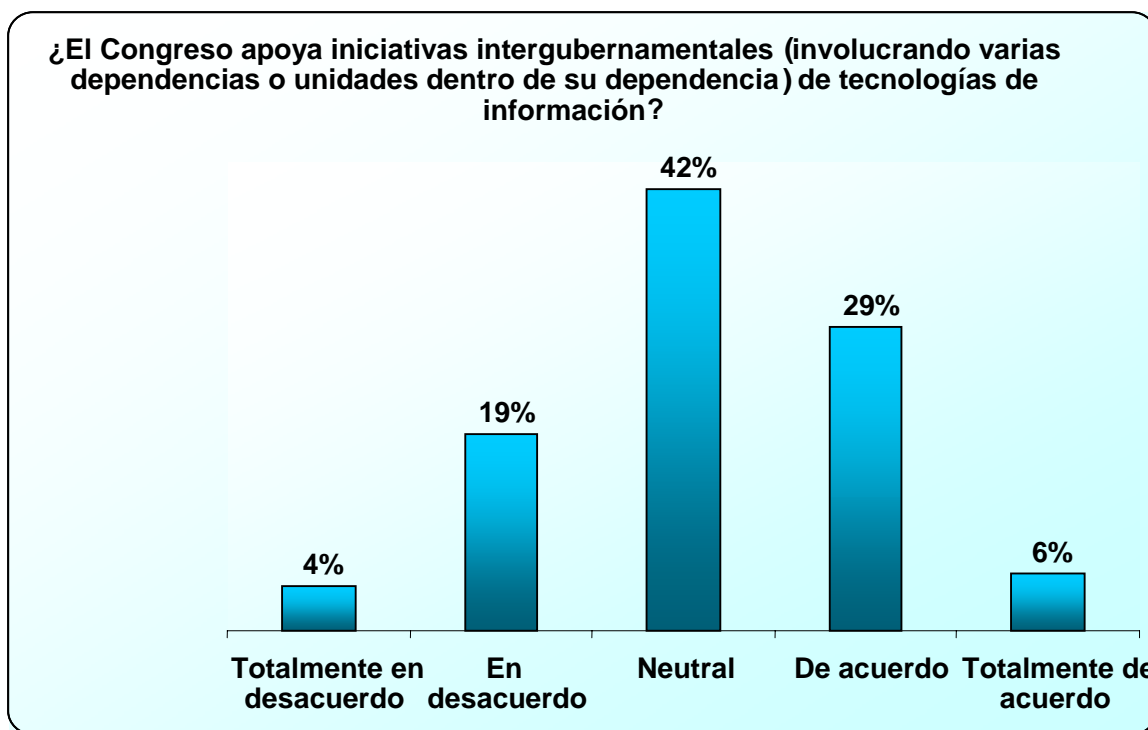


FIGURA 20. ADECUACIÓN DE LA LEGISLACIÓN ACTUAL (TOTAL DE RESPUESTAS 234)



Al considerar el nivel de apoyo que el Congreso da a iniciativas que involucran más de una dependencia o agencia de gobierno, la percepción de los encuestados se encuentra más dividida (véase la figura 21). Un poco menos de la mitad de ellos (42%) toma la posición neutral. El resto de los encuestados se divide entre los que consideran que el Congreso apoya estas iniciativas, y quien considera que falta apoyo del Congreso. La distribución está sesgada hacia quienes consideran que el Congreso apoya iniciativas de TICs entre varias dependencias. Un poco más de una tercera parte de los encuestados (35%) considera que el Congreso da soporte a estas iniciativas, y un poco menos de la cuarta parte percibe que se necesita más apoyo del Congreso (23%).

FIGURA 21. APOYO DEL CONGRESO A INICIATIVAS DE TICS QUE INVOLUCRAN VARIAS DEPENDENCIAS (TOTAL DE RESPUESTAS 234)

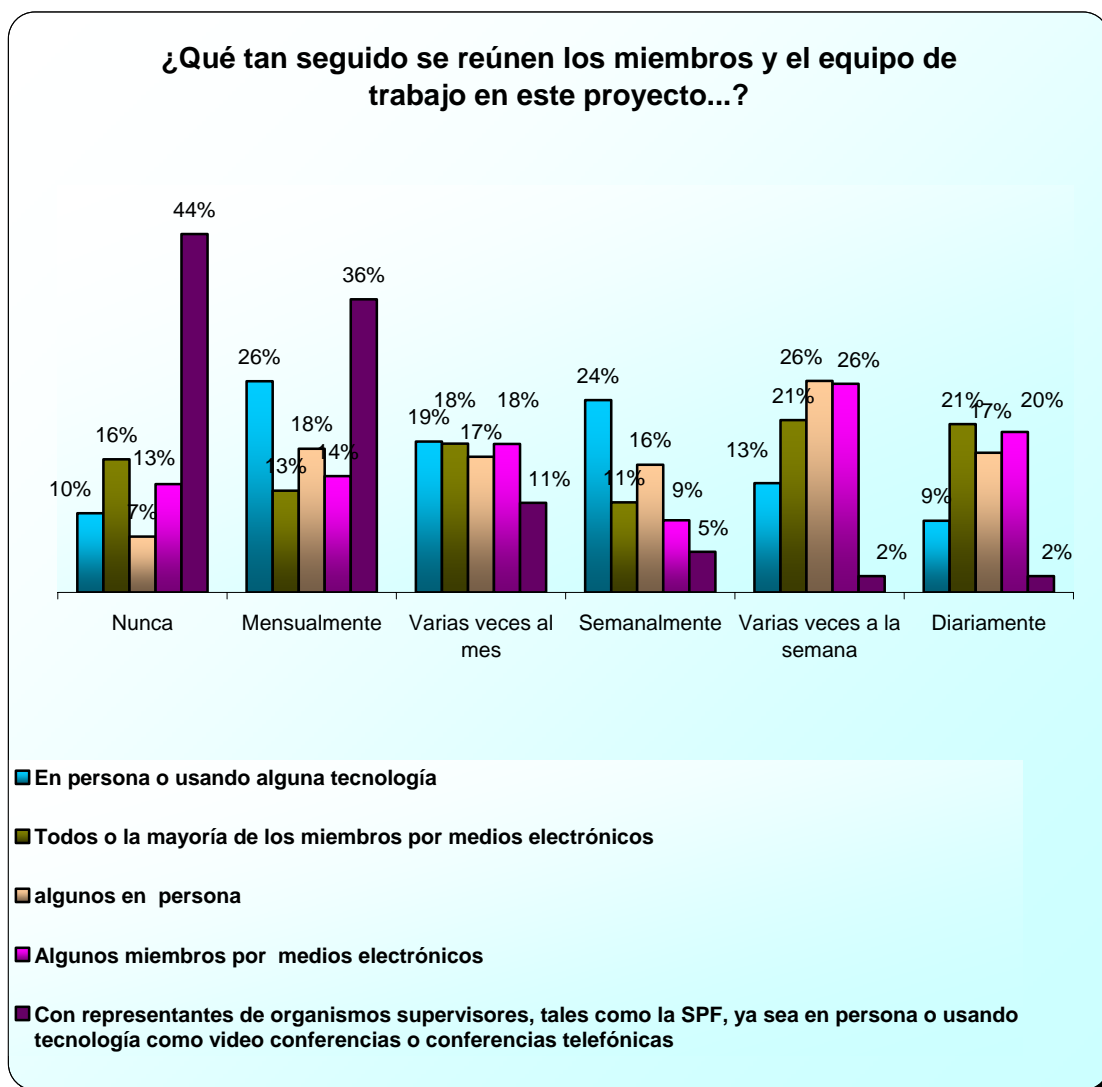


Proyectos interdepartamentales o intergubernamentales, como los incluidos en la investigación, deberían tener un alto grado de interacción entre los participantes, no sólo por la interacción entre dependencias o departamentos, sino también por la complejidad de los proyectos. La figura 22 muestra un resumen de los niveles de interacción entre los equipos de trabajo de las diferentes áreas que participan en el desarrollo y la ejecución de proyectos. Como se observa en la gráfica, existen altos niveles de interacción entre los miembros. Las reuniones en persona se llevan a cabo principalmente cada mes, aunque existe mucha interacción entre los participantes en los proyectos diariamente o varias veces por semana, utilizando medios electrónicos. El uso de medios electrónicos ha tenido una intervención relevante en los proyectos, ya que este medio es de los más usados para comunicarse entre los miembros de los proyectos. La mayoría de estas interacciones diarias o semanales no se da con todos los miembros del equipo, sino solamente con algunos de ellos.

Otra característica interesante de la gráfica es que la mayoría de los proyectos se desarrollan con un alto grado de independencia de organismos supervisores. Un poco menos de la mitad de los proyectos (44%) realizan su trabajo de forma completamente independiente de organismos supervisores, mientras que 36 por ciento mantiene reuniones con estos organismos

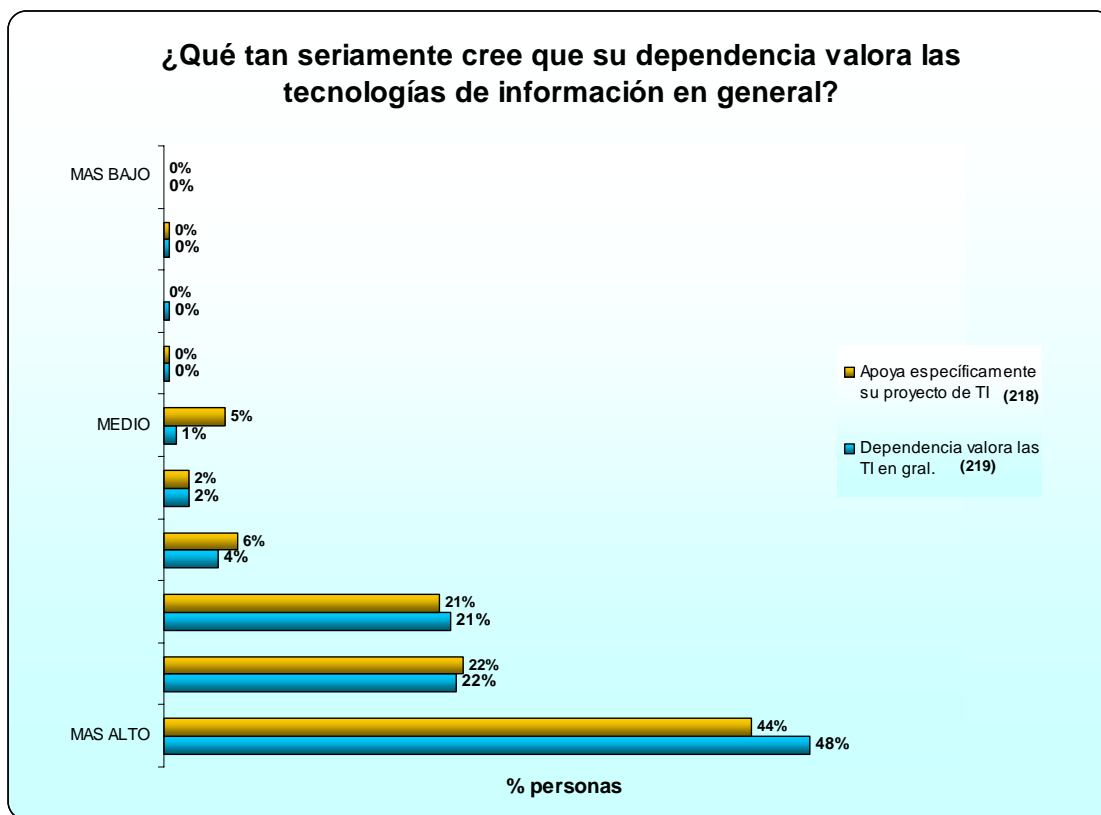
supervisores únicamente una vez al mes. Sólo 20 por ciento de los proyectos restantes mantiene reuniones con mayor periodicidad con este tipo de organismos.

FIGURA 22. INTERACCIONES ENTRE LOS MIEMBROS DE EQUIPOS DE PROYECTO



Finalmente, los encuestados reconocieron que las instituciones a las que pertenecen aprecian la importancia de aplicar las tecnologías de información en general, y apoyan su proyecto en particular (figura 23). La media de la percepción de la forma en la que las dependencias valoran el uso de las TICs resultó de 9.01, y la media del soporte percibido específicamente para el proyecto en el que el encuestado participa fue de 8.83, ambos en una escala del 1 al 10, donde 10 representa un alto nivel de apoyo.

FIGURA 23. APRECIO A TICs Y PROYECTOS POR PARTE DE LAS DEPENDENCIAS



Comentarios finales

La mayoría de los encuestados consideraron que la administración del presidente Fox ha tenido un alto impacto (positivo) en el desarrollo de proyectos de TICs, debido a la postura favorable que ha tenido su gobierno al apostarle a la tecnología como un facilitador de la reforma gubernamental.

Aunque muchos de ellos consideran que los resultados más importantes del gobierno digital no se verán en el corto plazo, consideran que los avances de los últimos años han sido muy importantes, incrementando la transparencia, la eficiencia y la mejora en la calidad de la información demandada por los ciudadanos. Adicionalmente, durante los últimos años se ha observado un incremento tanto cuantitativo como cualitativo del uso de la información gubernamental, propiciando una mejor comunicación entre la sociedad y el gobierno.

Los encuestados sugirieron los siguientes como “secretos de éxito” en el desarrollo de proyectos intergubernamentales:

- Definir de forma clara y precisa las metas, objetivos e indicadores de los proyectos desde un inicio. Dentro de estos objetivos, debe especificarse tanto un objetivo común entre las diferentes áreas o dependencias que intervengan en el proyecto, como los objetivos particulares que reflejen los beneficios esperados por cada una de ellas.
- Evaluar periódicamente el avance en las metas utilizando indicadores como los propuestos en el punto anterior. El continuo monitoreo del desarrollo del proyecto contribuye a identificar de forma temprana problemas y a disminuir riesgos.
- Dividir el desarrollo del proyecto en fases, con el objetivo de monitorear y evaluar los avances, al mismo tiempo que supervisar el trabajo de las diferentes áreas.
- Integrar equipos de trabajo para las diferentes tareas que exige el proyecto.
- Promover una eficiente comunicación entre cada uno de los miembros o áreas involucradas en el proyecto.
- Definir líderes en cada una de las áreas involucradas en el proyecto, dándoles no sólo la responsabilidad, sino la capacidad de tomar decisiones asociadas a su proyecto.
- Tomar en cuenta desde un inicio las necesidades del proyecto para poder ejecutarlo satisfactoriamente durante su ciclo de vida (costos de operación, de mantenimiento, etc.)

Finalmente, es importante mencionar que los intereses de cada dependencia, así como la forma en que se negocien los beneficios mutuos, son factores importantes para el éxito de proyectos de gobierno digital que involucran a más de una dependencia. Asimismo, es importante señalar que el desarrollo de proyectos de TICs o gobierno digital responde a problemáticas específicas. Así, indicadores para medir el éxito de los proyectos deberían incluir observaciones sobre el avance en la solución del problema inicial.

Principales resultados y conclusión

Este documento resume las respuestas del cuestionario contestado por participantes en proyectos de carácter interorganizacional que involucran el uso de tecnologías de información en el gobierno. La encuesta se aplicó como parte del proyecto de investigación sobre gobierno electrónico y colaboración interorganizacional, financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), que realizan de manera conjunta la Universidad de las Américas en Puebla, el Centro de Tecnología para el Gobierno de la Universidad Estatal de Nueva York en Albany, el Centro Nacional de

Investigación en Gobierno Digital de la Universidad de Massachussets en Amherst, y el Centro de Investigación y Docencia Económicas. Las respuestas reflejan las opiniones de 282 funcionarios del gobierno federal, participando en proyectos interorganizacionales de gobierno digital.

La principal motivación de la investigación es entender las dificultades en la realización de proyectos que involucran diferentes dependencias, así como el impacto de estos proyectos en los procesos, servicios y resultados del gobierno. México ha sido parte de la revolución de la información y ha diseñado y puesto en marcha numerosos proyectos que utilizan tecnologías de información, con la finalidad de mejorar los servicios públicos, eficientar los procesos gubernamentales o fomentar la participación ciudadana. Estas iniciativas constituyen ejemplos de lo que se ha denominado a nivel internacional e-gobierno o gobierno digital.

En contraste con las promesas de mejora, las aplicaciones de e-gobierno se enfrentan a importantes retos en su diseño e implementación. Más aún, el impacto de las aplicaciones de gobierno electrónico es afectado por factores organizacionales, características del marco institucional, y variables contextuales, como la situación política, económica y social del país. Esta encuesta presenta uno de los primeros estudios empíricos que relacionan todas estas importantes variables como parte de la realidad de estos proyectos complejos. Los principales hallazgos de carácter descriptivo que se obtienen de la encuesta son los siguientes:

- Existe una gran variabilidad en términos del número de dependencias o áreas involucradas dentro de cada uno de los proyectos. Los proyectos en los que existe más complejidad en términos de dependencias involucradas son E-Salud, la coordinación de E-México y el Sistema de Solicitudes de Información del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (SISI).
- Dado el número de horas por semana que se dedican al proyecto, la mayoría de los funcionarios que contestaron a la encuesta tienen otras asignaciones de trabajo además del proyecto de gobierno digital. Los proyectos que tienen una mayor proporción de funcionarios dedicados de tiempo completo al proyecto son la coordinación de E-México, el Modelo Integral de Innovación Tecnológica de la PGR, el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Sistema Internet de la Presidencia.
- Un poco más de la mitad de los participantes en los proyectos analizados (55%) tienen experiencia en el área de informática, y aproximadamente la cuarta parte reconoce tener experiencia en el desarrollo de políticas o programas (31 y 25% respectivamente).
- Sesenta por ciento de los encuestados tiene una experiencia menor a 10 años de trabajo en el gobierno, aunque una parte importante de ellos (45%) tiene entre 10 y 20 años de experiencia laboral en general.

- Noventa y siete por ciento de los que contestaron la encuesta posee formación universitaria y 40 por ciento cuenta con un posgrado (maestría o doctorado).
- Un poco más de la mitad de los encuestados (52%) considera que las metas de los proyectos en los que están involucrados están claramente definidas, un porcentaje un poco menor (43%) considera que estas metas son alcanzables, aunque sólo 36 por ciento reconoce la existencia de indicadores de desempeño claramente definidos para los proyectos.
- Prácticamente la totalidad de los participantes en los proyectos consideran que estos proyectos son importantes (51 por ciento de los participantes dan una calificación de 10, en una escala de uno a 10, con una media de 9.2).
- Las medidas de éxito más utilizadas en los proyectos son: mejora de la calidad en el servicio al cliente (65 por ciento de los encuestados la incluyeron como una medida importante), crear un gobierno más transparente (63%), incremento en la confianza en el gobierno (60%), reducción de los costos (55%), y reducción en los tiempos de respuestas (54%).
- Algunos indicadores de éxito no incluidos en la parte cuantitativa de la encuesta, pero que fueron reportados por los encuestados en la parte cualitativa de la misma están asociadas a la tasa de adopción de los sistemas por parte de dependencias del gobierno o ciudadanos, mediciones sobre la intensidad de uso de los sistemas o la satisfacción de los usuarios. También se mencionó que el éxito se puede medir a través del cumplimiento de metas asociadas con los proyectos.
- Los proyectos en general se consideran exitosos, en una escala del 1 al 10, la calificación promedio de los proyectos es 8.31. Las áreas en las que se reconoce más éxito de los proyectos son la mejora en la calidad en el servicio (media 8.75), la creación de un gobierno más transparente (media 8.65), y la creación de la infraestructura necesaria para el uso de las tecnologías de información (media 8.57). Las áreas en las que existen oportunidades de mejora son el fomento a la participación ciudadana, la reducción de costos y el incremento en la productividad de las dependencias. El éxito de los proyectos se refleja también en que alrededor de tres cuartas partes de los encuestados (77%) consideran que participar en este proyecto ha sido benéfico para su carrera.
- La valoración de la calidad de los proyectos se distribuye entre los niveles medio y alto principalmente. Los criterios de calidad para los que los proyectos califican mejor son utilidad (media 8.97 en una escala de 10 puntos), seguridad (media 8.85), y privacidad (media 8.78), y en los que existe oportunidad de mejora son personalización (media 8.30), facilidad de uso (media 8.44), y nivel de funcionalidad del sistema (media 8.53).

- En contraste con la valoración de la calidad y la percepción de éxito de los proyectos, y del optimismo en cuanto a la posibilidad de alcanzar las metas, sólo 55 por ciento de los encuestados considera que el proyecto cuenta con recursos humanos suficientes para lograrse de forma exitosa, mientras que 62 por ciento considera que se cuenta con los recursos financieros adecuados para la finalización de los mismos. Más aún, las opiniones también están divididas en cuanto al reconocimiento que se da al trabajo en el proyecto. Sesenta y ocho por ciento de los servidores públicos encuestados percibe un reconocimiento positivo a su trabajo.
- Setenta y uno por ciento de quienes respondieron a la encuesta considera que la cultura de gobierno está cambiando y moviéndose hacia la realización de proyectos interorganizacionales, y 67 por ciento cree que este tipo de proyectos tendrá un efecto positivo en el desempeño gubernamental. Sin embargo, diferencias en la normatividad entre dependencias, factores políticos, la resistencia al cambio, el sistema burocrático y la búsqueda de intereses individuales por parte de algunas dependencias son señaladas como algunas de las principales barreras para la capitalización de estos beneficios.
- El área en la que se muestra una clara división entre las opiniones de quienes contestaron la encuesta es el área asociada con la legislación y el apoyo del Congreso a iniciativas interorganizacionales. Sólo 47 por ciento de los encuestados considera que la legislación actual apoya iniciativas que involucran a más de una dependencia, y sólo 31 por ciento considera que el Congreso apoya este tipo de iniciativas.
- Finalmente, los encuestados identificaron como mejores prácticas en el desarrollo de proyectos interorganizacionales:
 - ◇ Realizar una cuidadosa definición de requerimientos y planear de forma detallada.
 - ◇ Dividir el desarrollo del proyecto en fases claramente definidas.
 - ◇ Definir de forma clara y precisa las metas, especialmente las que son comunes a diferentes dependencias.
 - ◇ Integrar equipos de trabajo y definir responsabilidades.
 - ◇ Empoderar a los líderes de grupo para tomar decisiones.
 - ◇ Asegurar una comunicación eficiente entre los participantes.
 - ◇ Monitorear y revisar de forma continua los indicadores de progreso.

En conclusión, los proyectos que involucran el uso de tecnologías de información y la colaboración entre diferentes dependencias gubernamentales presentan gran complejidad, ya que no se trata únicamente de enfrentar dificultades técnicas, sino también de identificar y potenciar las características de las organizaciones involucradas y del contexto en el que se encuentran, así como entender la forma en que estas variables afectan el

desarrollo y los resultados de este tipo de proyectos. Los resultados de esta encuesta claramente demuestran, por ejemplo, que existe una gran diversidad en cuanto a las características de este tipo de proyectos. Esta diversidad está representada tanto en el número de dependencias involucradas en cada iniciativa, como en los objetivos, el número de empleados de tiempo completo y la experiencia laboral de los responsables. Sin embargo, es muy importante observar que a pesar de esta diversidad organizacional, los funcionarios que respondieron la encuesta identifican factores muy similares incidiendo en el desarrollo y resultados de sus proyectos. Finalmente, pareciera ser que los "secretos de éxito" ofrecidos de forma sistemática en esta encuesta son muy consistentes con herramientas y metodologías conocidas desde hace varias décadas, pero tal vez poco usadas en el día a día de las organizaciones públicas, como lo son planeación estratégica, administración de proyectos y técnicas de desarrollo de sistemas de información.

Bibliografía relacionada con este proyecto

- Campos-García, D., Luna-Reyes, L. F. y Gil-García, J. R. (2007). "Promoting the economic development through the IT industry in Mexico: the PROSOFT Program". *Memorias de la 2007 IRMA International Conference*. 19-23 de mayo. Vancouver, Canadá.
- Estrada-Marroquín, M. *et al.* (2007). "The impact of institutions on interorganizational IT projects in the Mexican federal Government". *Memorias de la 8th Annual International Digital Government Research Conference dg.o 2007*. 20-23 de mayo. Philadelphia, PA. pp. 308-309.
- Gil-García, J. R. y L. F. Luna-Reyes (en prensa). "Fostering the information society through collaborative e-government: Digital community centers and the e-learning program in Mexico", en A. Meijer, K. Boersma & P. Wagenaar (eds.), *ICTs, citizens & governance: After the hype*. IOS Press.
- Gil-García, J. R. y L. F. Luna-Reyes (2008). "Fostering the information society through collaborative e-government: Digital community centers and the e-learning program in Mexico". *Artículo presentado en DEXA e-Gov*. 1-5 de septiembre. Turín, Italia.
- Gil-García, J. R., I. Chengalur-Smith y P. Duchessi (2007). Collaborative e-government: Impediments and benefits of information sharing projects in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 16 (2), pp. 121-133.
- Gil-García, J. R. y Luna-Reyes, L. F. (2006). "Enacting inter-organizational e-government in the Mexican federal government". *Presentado en el Congreso dg.o2006*. 22-24 de mayo. San Diego CA.
- Luna-Reyes, L. F., Gil-García, J. R. y Estrada-Marroquín, M. (2008). "The impact of institutions on interorganizational IT projects in the Mexican federal government". *International Journal for Electronic Government Research*, 4(2), pp. 27-42.
- Luna-Reyes, L. F. (2008). "Government innovation through knowledge management", en G. D. Garson y M. Khosrow-Pour (eds.), *Handbook of research on public information technology*, Information Science Reference, Hershey, PA, pp. 493-507.
- Luna-Reyes, L. F., Gil-García, J. R. y Cruz, C. B. (2007). "Collaborative digital government in Mexico: Some lessons from federal web-based interorganizational information integration initiatives". *Government Information Quarterly*, 24(4), pp. 808-826.
- Luna-Reyes, L. F., Gil-García, J. R. y Cruz, C. B. (2007). "E-Mexico: Collaborative structures in Mexican public administration". *International Journal of Cases on E-commerce*, 3(2), pp. 57-74. Reimpreso en G. D. Garson y M. Khosrow-Pour (eds.) (2008), *Handbook of research on public information technology*, Idea-Group Publishing, Hershey, PA, pp. 873-888, y en A-V. Anttiroiko (ed.) (2008), *Electronic government: Concepts, methodologies, tools, and applications*, Information Science Reference, Hershey, PA, pp. 200-216.
- Luna-Reyes, L. F., Gil-García, J. R. y Cruz, C. B. (2006). "Collaborative digital government in Mexico: Some lessons from federal web-based inter-

organizational information integration initiatives". *Memorias del Congreso AMCIS 2006*. 4-6 de agosto. Acapulco, México.

Pardo, T. A., J. R. Gil-García, y L.F. Luna-Reyes (2008). "Collaborative governance and cross-boundary information sharing: Envisioning a networked and IT-enabled public administration". *Artículo presentado en la Minnowbrook III Conference*, 5-7 de septiembre. Lake Placid, Nueva York.

Novedades

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Casar, Ma. Amparo, *Los gobiernos sin mayoría en México: 1997-2006*, DTAP-195
- De Angoitia, Regina, *La evolución de los portales del gobierno federal: la experiencia de ocho dependencias*, DTAP-196
- Cabrero, Enrique, *De la descentralización como aspiración a la descentralización como problema*, DTAP-197
- Sour, Laura y Eunises Rosillo, *¿Cuáles son los resultados del presupuesto por resultados?*, DTAP-198
- Arellano, David y Walter Lepore, *Prevención y control de conflictos de interés: lecciones para la Administración Pública Federal en México...*, DTAP-199
- Sour, Laura y Fredy Girón, *El efecto flypaper de las transferencias intergubernamentales del ramo 28...*, DTAP-200
- Mariscal, Judith, *Convergencia tecnológica y armonización regulatoria en México: una evaluación de los instrumentos regulatorios*, DTAP-201
- Mariscal, Judith, *Market Structure in the Latin American Mobile Sector*, DTAP-202
- De Angoitia, Regina y Fernando Ramírez, *Estrategias utilizadas para minimizar costos por los usuarios de telefonía celular...*, DTAP-203
- Cejudo, Guillermo, Gilberto Sánchez y Dionisio Zabaleta, *El (casi inexistente) debate conceptual sobre la calidad del gobierno*, DTAP-204

DIVISIÓN DE ECONOMÍA

- Hernández, Kólver, *State-Dependent Nominal Rigidities & Disinflation Programs in Small Open Economies*, DTE-418
- Hernández, Kólver and Asli Leblebicioglu, *A Regime Switching Analysis of the Exchange Rate Pass-through*, DTE-419
- Ramírez, José Carlos y David Juárez, *Viejas ideas económicas con nuevas tecnologías matemáticas*, DTE-420
- Delajara, Marcelo, *Household and Community Determinants of Infants' Nutritional Status in Argentina*, DTE-421
- Villagómez, Alejandro, Robert Duval y Lucía Cerilla, *Análisis de la evolución de la matrícula de la licenciatura en economía en México, 1974-2004*, DTE-422
- Brito, Dagobert and Juan Rosellón, *Quasi-Rents and Pricing Gas in Mexico*, DTE-423
- Rosellón, Juan and Hannes Weigt, *A Dynamic Incentive Mechanism for Transmission Expansion in Electricity Networks-Theory, Modeling and Application*, DTE-424
- Smith, Ricardo, *A Monte Carlo EM Algorithm for FIML Estimation of Multivariate Endogenous Switching Models with Censored and Discrete Responses*, DTE-425
- Brito, Dagobert and Juan Rosellón, *Lumpy Investment in Regulated Natural Gas Pipelines: An Application of the Theory of The Second Best*, DTE-426
- Di Giannatale, Sonia, Patricia López y María José Roa, *Una introducción conceptual al desarrollo financiero, capital social y anonimidad: el caso de México*, DTE-427

DIVISIÓN DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

- González, Guadalupe, *Percepciones sociales sobre la migración en México y Estados Unidos: ¿hay espacios para cooperar?*, DTEI-162
- Bernhard, William y David Leblang, *Standing Tall When the Wind Shifts: Financial Market Responses to Elections, Disasters and Terrorist Attacks*, DTEI-163
- Velázquez, Rafael, *La relación entre el Ejecutivo y el Congreso en materia de política exterior durante el sexenio de Vicente Fox...*, DTEI-164
- Ruano, Lorena, *De la exaltación al tedio: las relaciones entre México y la Unión Europea...*, DTEI-165
- Martínez, Ferrán e Ignacio Lago Peñas, *Why new Parties? Changes in the number of Parties over time within Countries*, DTEI-166
- Sotomayor, Arturo, *México y la ONU en momentos de transición: entre el activismo internacional, parálisis interna y crisis internacional*, DTEI-167
- Velasco, Jesús, *Acuerdo migratorio: la debilidad de la esperanza*, DTEI-168
- Velázquez, Rafael y Roberto Domínguez, *Relaciones México-Unión Europea: una evaluación general en el sexenio del presidente Vicente Fox*, DTEI-169
- Martínez i Coma, Ferrán e Ignacio Lago Peñas, *¿Qué piensan los mexicanos de los Estados Unidos?*, DTEI-170
- Velasco, Jesús, *Lou Dobbs and the Rise of Modern Nativism*, DTEI-171

DIVISIÓN DE ESTUDIOS JURÍDICOS

- Magaloni, Ana Laura, *¿Cómo estudiar el derecho desde una perspectiva dinámica?*, DTEJ-19
- Fondevila, Gustavo, *Cumplimiento de normativa y satisfacción laboral: un estudio de impacto en México*, DTEJ-20
- Posadas, Alejandro, *La educación jurídica en el CIDE (México). El adecuado balance entre la innovación y la tradición*, DTEJ-21
- Ingram, Matthew C., *Judicial Politics in the Mexican States: Theoretical and Methodological Foundations*, DTEJ-22
- Fondevila, Gustavo e Ingram Matthew, *Detención y uso de la fuerza*, DTEJ-23
- Magaloni, Ana Laura y Ana María Ibarra Olguín, *La configuración jurisprudencial de los derechos fundamentales...*, DTEJ-24
- Magaloni, Ana Laura, *¿Por qué la Suprema Corte no ha sido un instrumento para la defensa de derechos fundamentales?*, DTEJ-25
- Magaloni, Ana Laura, *Arbitrariedad e ineficiencia de la procuración de justicia: dos caras de la misma moneda*, DTEJ-26
- Ibarra, Ana María, *Los artificios de la Dogmática Jurídica*, DTEJ-27
- Fierro, Ana Elena y Adriana García, *Responsabilidad patrimonial del Estado. Interpretación de la SCJN del artículo 113 constitucional*, DTEJ-28

DIVISIÓN DE ESTUDIOS POLÍTICOS

- Lehoucq, Fabrice, *Why is Structural Reform Stagnating in Mexico? Policy Reform Episodes from Salinas to Fox*, DTEP-195
- Benton, Allyson, *Latin America's (Legal) Subnational Authoritarian Enclaves: The Case of Mexico*, DTEP-196
- Hacker, Casiano y Jeffrey Thomas, *An Antitrust Theory of Group Recognition*, DTEP-197
- Hacker, Casiano y Jeffrey Thomas, *Operationalizing and Reconstructing the Theory of Nationalism*, DTEP-198
- Langston, Joy y Allyson Benton, *"A ras de suelo": Candidate Appearances and Events in Mexico's Presidential Campaign*, DTEP-199
- Negretto, Gabriel, *The Durability of Constitutions in Changing Environments...*, DTEP-200
- Langston, Joy, *Hasta en las mejores familias: Madrazo and the PRI in the 2006 Presidential Elections*, DTEP-201
- Schedler, Andreas, *Protest Beats Manipulation. Exploring Sources of Interparty Competition under Competitive and Hegemonic Authoritarianism*, DTEP-202
- Villagómez, Alejandro y Jennifer Farias, *Análisis de la evolución de la matrícula de las licenciaturas en CP, AP y RI en México, 1974-2004*, DTEP-203
- Ríos, Julio, *Judicial Institutions and Corruption Control*, DTEP-204

DIVISIÓN DE HISTORIA

- Barrón, Luis, *Revolucionarios sí, pero Revolución no*, DTH-44
- Pipitone, Ugo, *Oaxaca: comunidad, instituciones, vanguardias*, DTH-45
- Barrón, Luis, *Venustiano Carranza: un político porfiriano en la Revolución*, DTH-46
- Tenorio, Mauricio y Laurencio Sanguino, *Orígenes de una ciudad mexicana: Chicago y la ciencia del Mexican Problem (1900-1930)*, DTH-47
- Rojas, Rafael, *José María Heredia y la tradición republicana*, DTH-48
- Rojas, Rafael, *Traductores de la libertad: el americanismo de los primeros republicanos*, DTH-49
- Sánchez, Mónica Judith, *History vs. the Eternal Present or Liberal Individualism and the Morality of Compassion and Trust*, DTH-50
- Medina, Luis, *Salida: los años de Zedillo*, DTH-51
- Sauter, Michael, *The Edict on Religion of 1788 and the Statistics of Public Discussion in Prussia*, DTH-52
- Sauter, Michael, *Conscience and the Rhetoric of Freedom: Fichte's Reaction to the Edict on Religion*, DTH-53

Ventas

El CIDE es una institución de educación superior especializada particularmente en las disciplinas de Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos. El Centro publica, como producto del ejercicio intelectual de sus investigadores, libros, documentos de trabajo, y cuatro revistas especializadas: *Gestión y Política Pública*, *Política y Gobierno*, *Economía Mexicana Nueva Época* e *Istor*.

Para adquirir cualquiera de estas publicaciones, le ofrecemos las siguientes opciones:

VENTAS DIRECTAS:	VENTAS EN LÍNEA:
Tel. Directo: 5081-4003 Tel: 5727-9800 Ext. 6094 y 6091 Fax: 5727 9800 Ext. 6314 Av. Constituyentes 1046, 1er piso, Col. Lomas Altas, Del. Álvaro Obregón, 11950, México, D.F.	Librería virtual: www.e-cide.com Dudas y comentarios: publicaciones@cide.edu

¡¡Colecciones completas!!

Adquiere los CDs de las colecciones completas de los documentos de trabajo de todas las divisiones académicas del CIDE: Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos.



¡Nuevo! ¡¡Arma tu CD!!



Visita nuestra Librería Virtual www.e-cide.com y selecciona entre 10 y 20 documentos de trabajo. A partir de tu lista te enviaremos un CD con los documentos que elegiste.