

Innovación gubernamental en la ciudad del conocimiento: el caso del gobierno de Nuevo León, México

Freddy Mariñez Navarro

La puesta en marcha del uso de la TIC que acompaña a la innovación gubernamental, es un elemento indispensable en la construcción de un gobierno que permite crear las condiciones para la participación de los ciudadanos de la sociedad a través de iniciativas como propiciar una cultura informática. Hoy, estas tecnologías ocupan un lugar estratégico en las organizaciones gubernamentales ya que permite mejorar su gestión y, por tanto, los servicios que ofrece a la sociedad. Este trabajo tiene como objetivo diagnosticar mediante un estudio de caso, *el e-gobierno* en el Estado de Nuevo León, México. Para ello, hemos partido del análisis de la era del conocimiento y su relación con la gestión gubernamental electrónica.

La era del conocimiento y *e-gobierno*

De un tiempo no muy lejano para acá la actividad económica de algunos países comenzó a depender menos de la transformación de la base física de la producción, es decir, de objetos (materia, energía transformadas en productos manufacturados), y más de la transformación de la base intelectual de la producción, es decir, las representaciones de los objetos. Según León Olivé (2005), estos cambios han generado una nueva carrera de dimensión global: la competencia por el conocimiento, por la construcción de los sistemas adecuados para producirlos, y por las condiciones que permitan el aprovechamiento por parte de los diferentes sectores sociales. Esta evolución de la sociedad Industrial a la Sociedad del Conocimiento ha tenido por tanto, correlatos a tres niveles: en lo individual, en lo organizacional y en lo social (Javier Carrillo; 2005).

Cuadro No.1
Niveles y factores del cambio a la era del conocimiento

Nivel	Dominio previo	Medición previa	Elemento incorporado	Nuevo dominio	Nueva medición
Individual	Inteligencia Analítica	Coficiente Intelectual	Inteligencia Emocional	Personalidad Integral	Perfil de Madurez
Organizacional	Estrategia de Negocio	Estados Financieros	Capital Intelectual	Organización Integral	Reporte integral de Valor
Social	Desarrollo Económico	Producto Interno Bruto	Calidad de Vida	Sociedad Integral	Cuentas de capital Social

Fuente: Javier Carrillo, 2005

Estos factores propuestos por Javier Carrillo en el cuadro No. 1, resumen el cambio de la era del industrialismo posicionada con mayor ahínco después de la segunda guerra mundial a una era denominada del conocimiento donde el aspecto estratégico de la competitividad ya no es el capital físico (maquinaria) ni el capital tecnológico, sino el capital intelectual o la *mentefactura* y la organización integral, por el lado *organizacional*; la personalidad integral por lo *individual* y, la calidad de vida, la sociedad integral y el capital social por el nivel *social*. Así, al configurarse una

sociedad basada en el conocimiento, podemos decir que ésta se sustenta primero, en el acceso a la infraestructura de las tecnologías de la información y comunicación, segundo, en el acceso a “bienes intangibles” (sobre todo, la educación) que permitan absorber, difundir y utilizar dichas tecnologías, y tercero en la innovación.

En el *nivel organizacional*, al hacer hincapié en el capital intelectual y la organización integral como partes integrantes del elemento incorporado y del nuevo dominio, respectivamente, se puede ver la manera como se detenta la intangibilidad del capital intelectual o conocimiento¹, que a diferencia del capital físico o tecnológico que se puede comprar, aquel sólo se puede cultivar y desarrollar en las empresas a través de lo que René Villarreal y Tania Villarreal denominan “*nuevas organizaciones inteligentes* entendidas éstas como aquellas que tienen la capacidad para identificar el conocimiento, aprender de manera continua y permanente, y crear conocimiento productivo” (2003:10). Ya Manuel Castells (1999) al definir la *Empresa Red* explicita que son organizaciones de éxito capaces de generar conocimiento y procesar información con eficacia; de adaptarse a la geometría variable de la economía global, de ser lo bastante flexibles como para cambiar sus medios con tanta rapidez como cambian los fines, bajo el impacto del rápido cambio cultural, tecnológico e institucional; y de innovar, cuando la innovación se convierte en el arma clave de la competencia. Respecto a esto, el mismo Manuel Castells (1999) afirma que tanto el dominio informacional como el global evidencian la base explicativa de este proceso de la siguiente manera. Es informacional porque la productividad y competitividad de las unidades o agentes de esta economía (ya sean empresas regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento. Es global porque la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados), están organizados a escala global, bien en forma directa, bien mediante una red de vínculos entre los agentes económicos.

El segundo nivel al que hace referencia Javier Carrillo, es el *individual* donde se destaca la personalidad integral como nuevo dominio. Nos referimos a todo lo que puede constituir la base de la iniciativa emprendedora tanto individual como colectiva de la sociedad. De aquí se desprenderían las nuevas competencias del ciudadano del conocimiento²

Y el tercer y último nivel es el de lo *social*, en éste, la calidad de vida, la sociedad integral y el capital social, ubicados en el nuevo elemento incorporado, en el nuevo dominio y la nueva medición, respectivamente, se constituyen en factores claves que explican el tipo o modelo cívico que pudiera darle sentido al espacio público desde el punto de vista de la relación entre el ciudadano y el Estado. Al hablar por un lado, de la transición de la era de la manufactura a una era del conocimiento y, por el otro, de la crisis del Estado de Bienestar, nos ubicamos en un tipo de resurgimiento de la sociedad en su organización, en el replanteamiento de las funciones del Estado, en una nueva relación de la empresa privada con el Estado y la sociedad, y en una nueva

¹ Se habla del paso del capital tangible al capital intangible. Éste no se ve pero se manifiesta en la competitividad, rentabilidad y valor de la empresa. Se tienen fundamentalmente dos tipos de capital intangible: el capital intelectual y el capital social. El primero se le conoce también como el conocimiento tácito de una organización. Consiste en el conocimiento de la organización sobre su núcleo de negocios (core business), gente, tecnologías, procesos, mercados y sobre la organización misma. Y el segundo, el capital social, se refiere al concepto desarrollado por Francis Fukuyama, como la confianza entre los trabajadores y empleados de una empresa, y también entre clientes y la empresa, es decir, es el pegamento que mantiene unidas a las cadenas de personas (René Villarreal y Tania Villarreal; 2003).

² El Proyecto Educación sobre la ciudadanía democrática (ECD) de la OCDE define al ciudadano como una persona que tiene derechos y obligaciones en un sociedad democrática y clasifica las competencias en tres: competencias cognitivas, competencias éticas y selección de valores, y las relacionadas con la acción o competencias sociales (OCDE; 2002).

posición del espacio público. En otras palabras, estamos en presencia de las transformaciones del Estado y de sus instituciones.

En esta perspectiva, el grado de satisfacción de los ciudadanos frente a las instituciones políticas y administrativas del Estado constituyen una medida cierta de calidad de gobiernos democráticos. En esta época de mutaciones fuertes las organizaciones se han visto en la necesidad de replantear su filosofía y estilo administrativo tradicional. Los gobiernos democráticos con visión digital y con una gestión pública moderna deben enfrentar este reto, por lo que se ha generado lo que hoy se puede denominar gobernanza, entendida ésta como aquella que involucra mutualidad e interdependencia entre actores públicos y no públicos, así como entre diferentes géneros de actores públicos, por lo que pocas soluciones son respondidas exclusivamente por las autoridades gubernamentales, sino de forma consensual. De esta manera, “la habilidad de los actores para coordinar actividades, desarrollar una forma de gobernanza que no esté dirigido por el mercado ni por las decisiones jerárquicas, y perseguir iniciativas articuladas complejas presenta un conjunto de enigmas conceptuales que desafían las nociones burocráticas de organización, la acción racional y el auto interés” (Jane E. Fountain; 2001:67).

Visto en esta dimensión, el objetivo de un Gobierno en esta era debe basarse en la gobernanza, ya que sin ella la sociedad del conocimiento perdería sentido en sí mismo³. En esta línea, las instituciones gubernamentales deben crear, en primer lugar, las condiciones para las prácticas democráticas tanto de los ciudadanos como de la sociedad civil y del sector privado, a través de iniciativas como las actividades de la participación de la sociedad de la información, creación de infraestructura para la sociedad de la información, así como propiciar la consolidación de una ciudadanía involucrada con el uso de las tecnologías de la información; y en segundo lugar, lograr integrar a la sociedad a partir del cambio cultural⁴.

La Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), base de la sociedad del conocimiento, debe solidificarse en el momento en que los elementos que producen el Estado de derecho y los que dotan a los gobiernos de su carácter democrático están bien instalados institucionalmente⁵. Así, cuando se habla de democracia en el sentido moderno, hablamos de una democracia diferente a la defendida por los griegos. En el transcurso de más de dos mil años, la civilización occidental ha enriquecido, modificado y articulado sus metas valorativas. Hoy podemos decir que las democracias son indirectas, es decir, democracias representativas en las que estamos gobernados por representantes, no por nosotros mismos. Hablamos de la democracia moderna, al referirnos a aquélla que ha proporcionado a cada individuo la seguridad de su libertad⁶, donde todos participan en la cosa pública.

³ Los Talleres organizados por el Gobierno de Nuevo León y el Tecnológico de Monterrey sobre el tema de la Ciudad del Conocimiento en Monterrey, han llegado a un consenso en cuanto a este concepto. “La ciudad del conocimiento es una gran alianza entre los diferentes sectores de la comunidad para detonar una economía en el que el conocimiento es creado, transmitido, adquirido y usado más efectivamente por sus ciudadanos y su organización con el fin de promover el desarrollo económico y social de la propia comunidad” (Workshop, 2005).

⁴ Zygmunt Bauman en sus interesantes libros, y particularmente en el denominado *En busca de la política* (2001), reflexiona y deja claro el concepto de sociedad al esbozar que es cierto que nadie inventa el mundo ni reúne conocimientos partiendo de la nada, es importante que todos debemos ese saber a los artefactos ya hechos que son productos del esfuerzo colectivo, pero también es cierto que las sucesivas generaciones participan en ese esfuerzo en diferentes momentos y valiéndose de diferentes artefactos. Pero lo más importante es el hecho de que en cada momento de la historia conviven varias generaciones que interactúan e intercambian servicios, y que, por tanto, deben enfrentar la tarea de coordinar sus acciones e intercomunicarse.

⁵ Los estudios sobre la democracia elaborados por Robert Dahl, Giovanni Sartori, Norberto Bobbio, Arent Lijphart en el que precisan características basadas en procedimientos mayoritarios o consensuales para acceder a la autoridad pública y ejercerla, han compartido un rasgo fundamental: son democracias representativas e institucionalizadas.

⁶ Robert Dahl (1993), al explicar la segunda transformación democrática: de la Ciudad Estado al Estado Nacional, establece ocho

En este sentido, los gobiernos democráticos modernos, dotados de dos grandes premisas, el carácter democrático y el Estado de Derecho, lo podemos caracterizar por los siguientes elementos:

Cuadro No. 2 Elementos del gobierno democrático moderno

Elementos que dotan a los gobiernos de su carácter democrático	Elementos que producen el Estado de Derecho
1.- Existencia de partidos políticos que compiten entre sí por el acceso a la representación política en los órganos de gobierno; 2.- La realización de elecciones libres y periódicas; 3.- El partido mayoritario en las elecciones encabeza el gobierno; 4.- Sufragio igual y universal de los adultos	5.- Derechos civiles que aseguren la libre organización de las corrientes de opinión; 6.- Toma de decisiones por una mayoría numérica; 7.- Garantías de los derechos de las minorías contra cualquier abuso por parte de las mayorías (limitaciones normativas al ejercicio del poder); 8.- Autoridad y ciudadanos se encuentran por igual sometidos al imperio de ley; 9.- El gobierno debe rendir, directa o indirectamente, cuentas a ciudadanos y responsabilizarse de sus actos y de sus decisiones.

Fuente: Rockman, Bert. A (1991) / Norberto Bobbio (2002/1997)

Con estas características expuestas en el cuadro No.2, las democracias denominadas liberales, dado a su relación de necesidad, no están vacías de contenido y energías. Por el contrario, según Gianfranco Pasquino “la competencia político-electoral, la responsabilidad en y de los aparatos del Estado, y la participación en la sociedad son las que configuran y completan el recorrido siempre cambiante de la dinámica y de la transformación de los regímenes democráticos” (2000: 31-32).

No obstante a este perfil, la democracia moderna es válida ubicarla en varios momentos históricos ya que lo público como esfera importante de las decisiones públicas se ha desplazado en diferentes formas y momentos, haciendo distantes los derechos políticos, civiles y sociales, dando pie a las distintas formas de relación gobierno-ciudadano.

Como ya hemos mencionado, en los últimos años, el desarrollo generalizado de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) se ha dejado sentir en los ámbitos de la vida económica y social, pero también en la vida política. De esta manera, una de las características de las sociedades con buena disposición gubernamental es la que tiene presente la innovación y la flexibilidad, por lo que su rol debe ser el de fomentar una cultura del aprendizaje, así como la sensibilización de los ciudadanos en el uso de la tecnología de la información⁷. Así, podemos afirmar que el término *e-gobierno* refiere a iniciativas públicas que tratan, a través del uso de las TIC (páginas web, correo electrónico, videoconferencias, intranets, tecnologías EAP) de facilitar un mayor acceso a los servicios gubernamentales, permitir una mayor apertura pública de la información y lograr una rendición de cuentas mayor del gobierno hacia otros agentes públicos y privados a diferentes niveles. Es por ello que las Administraciones Públicas han apostado firmemente por la utilización de estas tecnologías para agilizar los pasos siguientes: a.- la mejora del acceso a la información; b.- la mejora de los procesos administrativos (internos y de cara al ciudadano), y c.- la integración de procesos, junto con la puesta en marcha de sistema de mejora continua. En consecuencia, los rasgos que deben acompañar al *e-gobierno* son la transparencia, la accesibilidad, la eficacia y la simplicidad.

consecuencias que en su conjunto colocan al moderno Estado democrático en contraste con los antiguos ideales y prácticas de los gobiernos democráticos y republicanos, son ellas: Representación, Extensión ilimitada, Límites a la democracia representativa, Diversidad, Conflicto, Poliarquía, Pluralismo social y organizativo y Expansión de los derechos individuales.

⁷ Han coincidido diferentes autores del *e-gobierno* que las instituciones de gobierno pueden utilizar las nuevas tecnologías en dos direcciones: para hacer mejor las cosas que ya hacen y para realizar cosas nuevas.

Visto las experiencias al nivel mundial del *e-gobierno*⁸, se puede rescatar un conjunto de criterios para crear gobiernos digitales. Por ejemplo, gobiernos que establecen su presencia en línea con la esperanza de estimular la inversión extranjera, otro criterio es fomentar los negocios, otros para atraer turistas, y por qué no, también para promover sistemas políticos.

El II Informe sobre Desarrollo de Servicios Públicos On-Line en Europa (2002), clasifica los servicios gubernamentales electrónicos en cuatro categorías:

- a.- Servicios generadores de ingresos (Impuestos sobre la renta).
- b.- Servicios de registros (Envío de datos a oficinas estadísticas, Registro de una nueva Compañía).
- c.- Grupo de prestaciones (servicios sociales como salud).
- d.- Grupo de permisos y licencias (Matriculación en enseñanzas superiores, documentos personales).

Para Guido Bertucci, el verdadero éxito del *e-gobierno* radica en su posibilidad de incrementar el valor público que posee para mejorar el nivel de vida de la población.

“El concepto de valor público asume que la gente tiene la capacidad para expresar sus preferencias respecto a las actividades y resultados de la Administración Pública. También asume que las Administraciones Públicas tienen la voluntad y la capacidad para acomodar sus objetivos a las preferencias ciudadanas; y más que eso, asume que al entregar el valor público requerido, la gente estará dispuesta a pagar por él con dinero, con el voto, u ofreciendo su tiempo para colaborar con el gobierno.

Se trata de una relación transparente entre ciudadano y gobierno cuyo aspecto central es la capacidad de las administraciones para orientar su trabajo hacia lo que más le importa a la gente, y darles servicios” (Guido Bertucci; 2005: 12)

En este sentido, un gobierno democrático comprometido con la digitalización de sus servicios, tiene como potencial el cambio de la sociedad y de la Administración Pública, donde las demandas ciudadanas se dan con mayor participación⁹. Este hecho implica que en el nivel político, para poder incrementar la innovación, el capital social debe ser considerado clave en la sociedad en general. Si los componentes de éste como la confianza, las normas y las redes tal como lo esboza Robert D. Putman (2002), expresan fiabilidad en un conjunto de interacciones de organizaciones, individuos, gobiernos y empresas, contratos sociales negociados entre actores y redes de compromisos que implican grupos de individuos o individuos que desarrollan en términos confiables una comunicación y canales de decisiones productivas; podemos entonces afirmar que el cambio tecnológico se ha intensificado en el momento en que con éste se afianza el capital informacional, entendido de esta manera como el acceso a la información abierta proveniente de Internet, generando redes sociales colaborativas para compartir no sólo valores, fines y objetivos, sino *expertise* y conocimiento, riesgos, rendición de cuentas y confianza¹⁰. Es por ello que el capital social incrementa la habilidad para construir el capital informacional. “Actores en redes colaborativas aprenden acerca de las nuevas tecnologías, de las oportunidades, del resultado de

⁸ Es importante revisar el Estudio Global de las Naciones Unidas sobre *e- gobierno*, 2003.

⁹ El crecimiento del uso de Internet tiene como consecuencia inmediata la realización de la red de iniciativas ciudadanas de todo tipo. A pesar de que la política no sea un ámbito seguido mayoritariamente por la población, hay indicios para prever que en un futuro no muy lejano la red será un canal utilizado para transmitir un buen número de iniciativas ciudadanas con causa y movilizaciones para incidir en determinados organismos (Jordi Sánchez; 2001: 148, 149).

¹⁰ Para una lectura más de fondo sobre el concepto de capital informacional, leer a Jane E. Fountain (2001).

transacciones, así como de los desafíos más rápidos debido a la densidad de la interacción entre las redes” (Jane E. Fountain; 2001: 77). En consecuencia, se genera mediante estos capitales, más y mejor información haciéndola útil para la toma de decisiones, por ejemplo: conocer el territorio, los servicios con los que se cuenta, las características de la población, la planificación del control de ingresos y del presupuesto de inversión y gasto, y también los procesos de integración y sociabilidad de la sociedad. En otras palabras, el capital social y el capital informacional están empezando a ser vistos como ingredientes vitales para el desarrollo económico y social en todo el mundo, así como también, para que el gobierno sea más participativo y eficaz.

En consecuencia, el gobierno basado en TIC requiere de un enfoque integrado que permita que sus procesos sean más unificados para evitar la redundancia e ineficiencia en sus actividades. Para Oracle (2003), los elementos claves de un modelo de *e-gobierno* son la integración de datos, la interacción de canales y los procesos de negocios. El primer elemento se debe dar en el sentido de que en lugar de numerosas y discontinuas bases de datos almacenados que contribuyen a la información, es deseable la existencia de una base de datos centralizada, en la cual todas las dependencias, las agencias y las organizaciones tengan acceso. El segundo apunta a que todos los canales de integración (teléfono, e-mail, internet, fax y otros) deben estar integrados para que los usuarios puedan interactuar con el gobierno usando el canal de su preferencia. Y el último elemento tiene que ver con los procesos de “cara al usuario” que son integrados con los procesos de “ventanilla”, visto por cada uno de los usuarios.

La innovación gubernamental basado en *e-gobierno* en el Estado Nuevo León

Sustentado en el Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009, en el que plantea una nueva visión política, el gobierno de Nuevo León introduce dos ingredientes clave: el primer ingrediente está constituido por los Proyectos Estratégicos para la transformación de Nuevo León:

- 1.- Integración del proceso de desarrollo económico-regional de Nuevo León con el noreste de México y Texas.
- 2.- Consolidación de Monterrey como Ciudad Internacional del Conocimiento.
- 3.- Campaña intensiva de construcción de vivienda popular.
- 4.- Reestructuración y ampliación del sistema de transporte colectivo.
- 5.- Integración urbanística del parque Fundidora con el Barrio Antiguo y la Macroplaza de Monterrey (Gobierno de Nuevo León; 2005: 618)

El segundo lo componen seis Ejes Rectores:

- 1.- Gobierno humanista, democrático, competitivo y con resultados.
- 2.- Por una entidad federal seguro con justicia social para todos.
- 3.- La prosperidad y las oportunidades
- 4.- Por un Nuevo León justo y solidario para los que menos tienen.
- 5.- Por un desarrollo ordenado y sustentable.
- 6.- Por unas finanzas sanas y un auténtico federalismo (Gobierno de Nuevo León, 2005: 618).

En cuanto a los Proyectos Estratégicos destaca la Ciudad del Conocimiento. Sobre ésta, el gobierno plantea cuatro objetivos fundamentales: a.- Impulsar el desarrollo tecnológico y el establecimiento de empresas del conocimiento; b.- proyectar internacionalmente la educación de calidad que se imparte en la entidad; c.- desarrollar la infraestructura urbana necesaria, y d.-

incrementar la competitividad de los sectores gubernamental y privado como eje del desarrollo económico de la entidad¹¹. La misión fundamental de este proyecto es consolidar los siguientes puntos:

- Un régimen económico e institucional que estimule y otorgue los incentivos necesarios para promover el uso eficiente del conocimiento y su transformación en riqueza para todos.
- Una comunidad educada y con habilidades para crear, compartir y usar el conocimiento en beneficio de todos.
- Una infraestructura dinámica que facilite la comunicación, la diseminación y el procesamiento efectivo de la información (Gobierno de Nuevo León; 2005: 369)

En referencia a los Ejes Rectores, la prioridad es el gobierno competitivo, democrático y con resultados. Así, este eje apunta a determinar su participación para responder oportunamente a los compromisos asignados y cumplir con los acuerdos establecidos con las demás áreas del gobierno y con los ciudadanos. “Impulsar los procesos de digitalización de la Administración Pública, y establecer, para su ejecución en las distintas dependencias y entidades, políticas y programas en materia de gobierno electrónico, que permita una mayor transparencia en las funciones públicas y faciliten las relaciones con los ciudadanos” (Gobierno de Nuevo León; 2004: 77). Es por ello que para aprovechar estratégicamente las TIC en el ámbito de la Administración Pública, se plantean acciones de fortalecimiento del Estado de Derecho, de la seguridad, de la transparencia, de la simplificación y desregulación administrativa, de la participación ciudadana y de la digitalización de procesos. Siguiendo esta línea, el gobierno de Nuevo León creó como dependencia auxiliar del Gobernador, la Coordinación de Innovación y Competitividad Gubernamental¹². Así, esta dependencia atiende, mediante varias direcciones, la Competitividad y la Profesionalización, la Modernización de Desarrollo Administrativo, la Actualización e Innovación del Marco legal de la Administración Pública y, la Atención al Ciudadano y *e-gobierno*.

En esta última línea, el gobierno de Nuevo León, sustentado en la estrategia de una gestión pública vinculada al ciudadano con procesos eficientes y transparentes, y basado en la Tecnología de Información y Comunicación (TIC), inicia sus acciones. Innovación gubernamental, mediante la dirección de Atención al ciudadano y el *e-gobierno* logra reforzar la página www.nl.gob.mx, en el que viene ofreciendo un conjunto de servicios sustentados más que todo en el correo electrónico y por Internet. Vemos los servicios:

1.- Atención Ciudadana. Este servicio se clasifica de la siguiente forma:

- **Información:** mediante los espacios denominados Informatel y locatel, se proporciona al público información acerca de direcciones, teléfonos, así como la asistencia para localizar

¹¹ El proyecto de Ciudad del Conocimiento busca consolidar a Monterrey como la primer tecnópolis en América Latina cuyo desarrollo se basa en la generación y aplicación del nuevo conocimiento para la generación de valor agregado, es decir en la innovación, en las nuevas industrias de mentefactura. Los participantes hasta ahora son el propio gobierno de Nuevo León, el CONACYT, el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Autónoma de Nuevo León y la Universidad de Monterrey. Además, el proyecto de Ciudad del Conocimiento se propone desarrollar cinco sectores estratégicos: software y tecnologías de la información, biotecnología, nanotecnología, mecatrónica y servicios médicos especializados (Gobierno de Nuevo León; 2005).

¹² Según el Programa Regional de Competitividad e Innovación. Nuevo León Competitivo (2005), “un gobierno competitivo debe ser una organización inteligente en continuo aprendizaje, capaz de implementar las mejores prácticas en todos los ámbitos del servicio público, así como contar con una flexibilidad operativa para hacer frente de manera ágil a los diferentes escenarios del cambio, siempre en un contexto de absoluta transparencia y legalidad (IFAT: inteligente, Flexible, Ágil y Transparente)” (Gobierno de Nuevo León; 2005: 612) .

personas desaparecidas, accidentados y/o detenidos. Estos dos servicios se localizan en la página de internet

<http://informatelylocatel.nl.gob.mx> que también ofrecen otros servicios como directorios, bitácoras de prensa y módulos de información en municipios.

- **Trámites y Servicios:** en esta ventana se ofrecen al ciudadano información de costos, requisitos, oficinas de gestión sobre trámites y servicios del Gobierno de Nuevo León, así mismo es posible realizar algunos de ellos. Se pueden hacer trámites en línea como la tenencia vehicular, solicitud de Acta de Nacimiento, pago de impuesto del 2% sobre nómina y pago de agua. Esto a través del centro electrónico de trámites y servicios donde se atienden directamente dudas y quejas sobre el trámite hecho.
- **Quejas y Denuncias:** es un sistema que tiene como objetivo denunciar actos de corrupción, abuso de autoridad, o cualquier acto ilícito de algún servidor público Federal, Estatal o Municipal. Correo electrónico a disposición:
Quejared@nl.gob.mx
- A través del servicio **Solicitudes y Peticiones**, el Gobernador puede escuchar las opiniones, comentarios y sugerencias del público. Por esta ventana, el Gobierno del Estado de Nuevo León mantiene abiertas sus puertas para la recepción de solicitudes, audiencias y peticiones directas al Gobernador del Estado. El ciudadano cuenta con diferentes medios para realizar peticiones y solicitudes; por escrito, las cuales se entregan a la Coordinación de Documentación y Archivo; o por medio de una solicitud directa de audiencia. Estas áreas dependen directamente de la Coordinación de la Secretaría Particular y Agenda. El nuevo Portal de Internet busca abrir una ventana más para la recepción de peticiones y solicitudes al Gobernador, mediante una forma electrónica el ciudadano podrá ponerse en contacto con su Gobierno.

2.- Acerca de Nuevo León. En esta ventana el gobierno estatal le brinda un servicio de información sobre el Estado de Nuevo León: clima, historia, mapas y escudo, división política, recursos naturales, regiones y cuencas, actividad económica, música, comida típica.

3.- Gobierno Estatal. En esta ventana se brinda información sobre la estructura organizacional del gobierno de Nuevo León. Sobre el gobierno, el gobernador, y la administración pública de la entidad federal (gobierno central, paraestatal y las dependencias auxiliares).

Para los efectos de cumplir con los objetivos de la Dirección de Atención Ciudadana y *e-gobierno*, como son, primero, el de proponer proyectos para la utilización de nuevas tecnologías para el beneficio de la ciudadanía a través de la mejora de trámites y servicios; segundo, el de desarrollar e impulsar, en coordinación con las dependencias y entidades gubernamentales, políticas que propicien el gobierno electrónico y el acceso a servicios públicos en línea; y tercero, el de participar en los mecanismos interinstitucionales destinados a la implantación de nuevos sistemas y procesos automatizados de atención ciudadana (Gobierno de Nuevo León; 2004); el gobierno de Nuevo León tiene como proyecto ampliar los servicios digitales a través del Plan *e-gobierno* de Nuevo León¹³. Los servicios propuestos por éste, lo podemos clasificar en varios componentes:

¹³ El Plan e-gobierno de Nuevo León es un proyecto que surge en el momento en que se incorporan las Tecnologías de Información y de Comunicación así como de procesos digitalizados que permiten elevar los niveles de eficiencia, calidad y transparencia de funcionalidad electrónica que representan los servicios y trámites que ofrecerá el Estado vía Internet, unificando los municipios de la entidad federal con sus habitantes, principalmente aquellos correspondientes al área metropolitana y que servirá de arranque para aportar la base de comunicación digital para la Ciudad del Conocimiento, donde los ciudadanos organizados en comunidades virtuales de colaboración, compartirán conocimientos, experiencias y nuevos esquemas de negocios. El plan está fundamentado en cuatro interfases político-sociales: Gobierno, Comunidad, Empresas y Conocimiento que formarán el tejido socio-económico que intercomunicará a las distintas agencias gubernamentales, empresas, inversionistas, universidades,

1.- El primero de ellos es el **Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC)**¹⁴, éste consiste en una serie de herramientas digitales y aplicaciones de Tecnologías de la Información que brindan una solución integral, centrada en las necesidades del ciudadano, para que su relación con el Gobierno sea efectiva, ágil y oportuna. Ofrece una gama de servicios desde consultar requisitos para efectuar trámites, hasta un autoservicio completo por Internet o teléfono, haciéndolos disponibles por todos los medios de acceso posibles, como la atención en ventanillas o el autoservicio en kioscos electrónicos.

Se puede entender entonces el SIAC como el principal componente del Plan *e-gobierno* de Nuevo León, visto como una nueva etapa que complementa y da congruencia a la filosofía política de este gobierno, y que está orientada al ciudadano. En este mismo sistema se involucran todas las dependencias y entidades del Gobierno estatal con el propósito común que es servir mejor a los ciudadanos brindando servicios de calidad en forma eficiente y oportuna. Integra procesos, personal y aplicaciones electrónicas, por medio de las tecnologías de información para atender vía internet, centro de contacto telefónico, Correo electrónico y Postal u otros medios de comunicación como Chat y Ventanilla de servicios a todos los ciudadanos que soliciten información. Las estrategias y líneas de acción de este sistema son: a.- La ampliación de la prestación de servicios ofrecidos a través de medios electrónicos y la presentación de la información pública de manera accesible y transparente. b.- la promoción promover y el impulso del Centro Electrónico de Trámites y Servicios para que al solicitar los servicios públicos, la población conozca con precisión sus derechos y obligaciones. c.- El acercamiento del Gobierno a la gente mediante módulos de autoservicio en sitios estratégicos que provean información sobre trámites, pagos y servicios públicos en general. d.- la realización de estudios de opinión para conocer la percepción y grado de satisfacción, con el fin de que se evalúe el desempeño y se eleve la calidad de los servicios (indicadores de desempeño) (Coordinación de Innovación y Competitividad Gubernamental, 2005).

Visto así y basado en proyecto de la Coordinación de Innovación y Competencia Gubernamental, el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), está compuesto por los siguientes servicios:

a.- Centro electrónico de Trámites y Servicios (CETS)

Este centro es un esfuerzo que ofrece actualmente el gobierno del Estado de Nuevo León, a través del canal internet, para orientar a los ciudadanos sobre los diferentes trámites y servicios que existen dentro de las dependencias y los organismos gubernamentales, reuniéndolos en un solo lugar. La visión de este servicio se expresa en tres formas:

- La Consulta

Ésta tiene como objetivo integrar un repositorio central que proporcione la consulta de Trámites y servicios de las dependencias y entidades del Gobierno del estado, para satisfacer las necesidades de los Ciudadanos. En este sentido, proporcionará

hospitales y centros comunitarios. El plan tiene el alcance de integrar digitalmente a toda el área metropolitana de Monterrey con sus nueve municipios, constituyendo el primer ejemplo en América Latina en su tipo (Freddy Mariñez Navarro; 2005).

¹⁴ Los objetivos del SIAC son los siguientes: a.- Mantener un registro único de cada uno de los ciudadanos, de su historial de atención, para facilitar la personalización y calidad en el servicio. b.- Mantener un Catálogo único de Trámites y Servicios, que sea siempre actualizado por cada una de las Dependencias responsables, cuya información pueda ser consultada por la ciudadanía desde cualquier canal de comunicación a su alcance. c.- Simplificar los requisitos y procesos, además de ofrecer todas las facilidades de acceso para la gestión y consulta. d.- Asegurar la calidad en el servicio y el cumplimiento de las expectativas, así como la medición de la satisfacción ciudadana con el mismo. e.- Proporcionar los diferentes canales de comunicación que brinden al ciudadano múltiples opciones desde cualquier zona del Estado y sin las restricciones de acceso a Internet (www.nl.gob.mx)

información básica, tal como: nombre del servicio, dependencia y responsable que lo ofrece, dirección donde se proporciona el trámite o Servicio, teléfonos y correos electrónicos, requisitos, tiempo de respuesta, costos, etc.

- La gestión y Seguimiento

En éste se integrarán los sistemas y las bases de datos en los procesos de trámites determinados, para que las dependencias puedan resolver eficientemente las solicitudes, y el ciudadano pueda conocer en línea el estatus actual de la resolución, así como cualquier requerimiento faltante para poder terminar su proceso en tiempo y forma.

- La Resolución

El CETS, a través de la integración e interacción de los sistemas de datos de las distintas dependencias y entidades, permitirá llevar a cabo transacciones en línea que den solución eficaz y oportuna a los trámites y servicios demandados por los ciudadanos. Se busca responder a las necesidades de éstos en tiempo récord y con altos niveles de servicios, propiciando que el gobierno sea el promotor eficiente de sus gestiones, asegurando la transparencia y eliminando la discrecionalidad en la prestación de los trámites y servicios, y una mayor satisfacción del ciudadano.

b.- Trámit@centros ciudadanos

Estos servicios se ofrecen a través de módulos (100% automatizados), instalados en áreas de gran afluencia poblacional que ofrecerán los trámites y servicios de mayor demanda ciudadana. De esta manera, Trámit@centros ciudadanos permitirá realizar transacciones y consultas en línea, ofrecerá recibos impresos de cada transacción y tendrá capacidad para entregar productos y documentos. Los ejemplos de trámites son los siguientes: Expedición de Certificados escolares, Expedición de Cartas de No Antecedentes Penales, Expedición de Cartas de No propiedad, Expedición y Renovación de Licencias de Conducir, Expedición de Actas de Nacimiento, Matrimonio, Expedición de Placas para vehículos nuevos, impuesto sobre Nómina, etc.

c.- Gestión de Atención Ciudadana

También denominada *Gestión de la relación del Gobierno con la ciudadanía*, y basado en un CRM (Citizen Relationship Management)¹⁵, este servicio parte de que si sólo un 20% de la población de Monterrey utiliza actualmente Internet, se propone un canal adicional como un Centro de Contacto (Call-Center) que enlazará a los ciudadanos sin necesidad de usar una computadora, con las operadoras del sistema, para consultar saldos, llenar formatos y realizar transacciones electrónicas de cualquier dependencia de Gobierno del Estado.

Este Centro de Contacto Telefónico permitirá la conexión con las bases de datos de las dependencias gubernamentales tales como Consulta del Directorio de Gobierno, Información de trámites y Servicios, Consulta de Adeudo vehicular, Consulta Registro Público de la

¹⁵ El CRM es simplemente una estrategia de negocio con el fin de hacer las relaciones significativas y útiles para proveer servicios a los ciudadanos donde sea y en cualquier momento. El CRM crea la oportunidad para una relación estrecha entre los ciudadanos y el gobierno, por lo que éste primeramente debe conocer sobre el ciudadano, y en segundo término, necesita desarrollar un perfil del ciudadano basado en comportamientos y preferencias.

propiedad, Solicitud CURP, Informativo de Valor Catastral, Inscripción en el registro Estatal de Contribuyentes, Apoyo a Empresas, registro de Títulos y Expedición de Cédulas profesionales, pagos con Tarjeta de crédito, etc.

2.- El segundo componente del Plan de *e-gobierno* de Nuevo León es la **Atención Ciudadana en Audiencias Públicas y Giras del Gobernador**.

Este servicio, ofrecido mediante oficinas de atención ciudadana, tiene como objetivo central proveer información a la ciudadanía en general de las acciones gubernamentales. En este sentido, el gobernador y su equipo contarán con información actualizada en lugar donde se encuentren a través de medios móviles como apoyo para:

- El registro de solicitudes ciudadanas (quejas, denuncias y peticiones)
- La verificación de la adecuada gestión de cualquier trámite o servicio solicitado.
- El suministro de información estratégica del lugar que se visite en giras para la toma de decisiones.
- El grado de avance de programas y acciones públicas en giras a municipios y colonias populares.
- El seguimiento de acuerdos tomados por el Gobernador en audiencias ciudadanas y giras.

Mostradas las características del Plan *e-gobierno* de Nuevo León, se puede observar en éste sistematicidad en la clasificación de los servicios. Desde este punto de vista, la propuesta gubernamental electrónica en esta entidad federal ha sido de la siguiente manera: servicios informativos (generados a través del Centro Electrónico de trámites y Servicios), servicios transaccionales (son los que se prestan en los *Tramit@centros Ciudadanos*, y servicios automatizados (autoservicios), aquellos servicios generados por la gestión de Atención Ciudadana.

Es importante destacar que los canales de comunicación que propone el plan *e-gobierno* de Nuevo León apuntan a cumplir con un elemento clave del modelo de gobierno electrónico propuestos por instituciones internacionales.

Nos quedaría un conjunto de interrogantes a dilucidar:

- ¿Cuál es el nivel de acceso a las TIC por parte de los ciudadanos?
- Ante el entorno político del país y del Estado Nuevo León, ¿Cómo se garantizaría la continuidad de este proyecto de innovación gubernamental?
- Si los pilares de la Sociedad del Conocimiento son la innovación, la educación y el uso de las TICs, ¿cómo se articularía la estrategia de *e-gobierno* con el proyecto de la Sociedad del Conocimiento cuando México está rezagado en estos índices de economía del conocimiento?¹⁶

Conclusiones

- El *e-gobierno* se presenta como una estrategia vinculada al proyecto de la Ciudad del Conocimiento. Proyecto éste de singular significación para el gobierno de Nuevo León.
- Al tener como elemento central a la ciudadanía, el gobierno de Nuevo León ha sabido articular la política de servicios públicos con el *e-gobierno* con el objetivo de acercar al ciudadano, no a las decisiones públicas, pero sí a algunos procesos administrativos.

¹⁶ Según el Banco Mundial, México ocupó el 54, de entre 128 naciones, en el Índice de la Economía del Conocimiento (El Norte, 2005).

- El fortalecimiento del *e-gobierno*, como decisión gubernamental, tiene que tomar en cuenta la formación de sus funcionarios públicos así como el desarrollo de una cultura informática vinculada al uso de las TIC.
- Sería interesante que el entorno político no afecte el avance y el desarrollo de los proyectos de innovación tecnológica. Ello implica continuidad en las estrategias y prioridades.
- Un elemento importante a discutir cuando hablamos de *e-gobierno* y de la Ciudad del Conocimiento, es la necesidad imperiosa del uso de canales de información como el Internet, las tecnologías de las telecomunicaciones y la información para que en conjunto acerquen progreso, educación, salud y servicios de gobierno a toda la población. No obstante, el acceso a la información y a un nivel educativo de competencia sería lo que marcaría el punto focal.

Bibliografía

- Bauman, Zygmunt (2001) *En busca de la política*. F.C.E, México.
- Bertucci, Guido (2005), "Gobierno digital y valor público", en *Política digital. Innovación gubernamental*. No. 23. abril-mayo. México
- Bobbio, Norberto (1997) *El futuro de la democracia*. F.C.E, México.
- Bobbio, Norberto (2002) *Liberalismo y democracia*. F.C.E, México.
- Castells, Manuel (1999) *La era de la información. La Sociedad Red*. Vol. 1. Siglo XXI Editores, España.
- Carrillo, Javier (2005) "¿Qué es la economía del conocimiento?", en *Transferencia. Posgrado, Investigación y Extensión en el Campus Monterrey*. Año 18, No. 69, enero. Tecnológico de Monterrey. México.
- Dahl A., Robert (1993) *La democracia y sus críticos*, Editorial Paidós.
- Fountain, Jane E. (2001) *Building the Virtual State. Information Technology and Institutional Change*. Brookings Institution Press, Washington, D.C.
- Mariñez Navarro, Freddy (2005) *Entrevista a Alfonso Martínez Serna en la Dirección de Atención Ciudadana y e-gobierno*, en el mes de mayo. Monterrey, Nuevo León.
- Olivé, León (2005) "Los desafíos de la Sociedad del Conocimiento: ciencia, tecnología y gobernanza", en *Este país. Tendencias y Opiniones*. No. 172, México, julio 2005.
- Pasquino, Gianfranco (2000) *La democracia exigente*. Alianza Editorial, España.
- Putnam, Robert D. and Kristin A. Goss (Eds) (2002) *Democracies in Flux. The evolution of social capital in contemporary society*. Oxford, University Press, 2002.
- Rockman, Bert. A (1991) "Gobierno", en Vernon Bogdanor *Enciclopedia de las instituciones políticas*. Alianza Editorial.
- Sánchez, Jordi (2001) "Internet como instrumento de participación", en Joan Font (ed) *Ciudadanos y decisiones públicas*. Editorial Ariel, S.A, Barcelona.
- Sartori, Giovanni (2000) *Teoría de la democracia*. Alianza Universidad, España.
- Villarreal, René y Tania Villarreal (2003) *IFA. La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. Mc Graw Hill, México.

Documentos:

Gobierno de Nuevo León y Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC) (2005) *Nuevo León Competitivo. Programa Regional de Competitividad e Innovación*. Fondo Editorial Nuevo León, Monterrey.

Coordinación de Innovación y Competitividad Gubernamental (2005)

Sistema Integral de Atención Ciudadana. Mimeo

Gobierno de Nuevo León (2004) *Manual de organización General y de Servicios de la Administración Pública del Estado de Nuevo León*. Fondo Editorial Nuevo León, Monterrey.

Oracle (White paper) (2003) *Transforming the Federal Government: Strategies and Approaches for Constituent Relationship Management (CRM)*. mimeo. USA.

Tecnológico de Monterrey (EGAP) y Gobierno de Nuevo León (2005)

La ciudad del conocimiento (Monterrey), Workshop, Campus Monterrey.

Cap Gemine & Young (2002) II Informe sobre desarrollo de Servicios Públicos On-Line en Europa, Abril.

Periodico El Norte (2005)

“Está lejos economía del conocimiento”, en *Sección Negocios*, página 1A. Fecha: 15 de julio.

Páginas Web

OCDE Definition and selection of competentes (DESECO): Theoretical and conceptual foundations.

[Http://www.portal.stat.admin.ch/desecco/desecco_strategy_paper_final.pdf](http://www.portal.stat.admin.ch/desecco/desecco_strategy_paper_final.pdf)

Fecha de consulta: 2 de marzo de 2005

www.nl.gob.mx

Fecha de consulta: 14 de julio de 2005

<http://informatelylocatel.nl.gob.mx>

Fecha de consulta: 14 de julio de 2005

RESEÑA BIOGRÁFICA

Nombre: Freddy Mariñez Navarro

Profesor-Investigador Titular del Tecnológico de Monterrey.

Doctor en Sociología. Ha publicado los libros *Estado, Bienestar y Sociedad. La globalización y lo social* (2000); *Ciencia Política: Nuevos contextos, nuevos desafíos* (2001) y *Análisis Político y estrategia de actores* (2004)

Se desempeñó como Profesor-Investigador en el Doctorado en Políticas Sociales comparadas, Universidad de Arlington-Texas /Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Enseña en la EGAP los cursos siguientes: Gobierno y Sociedad Civil, Análisis de Política para el Desarrollo y, Globalización y relaciones intersociales.

Fue Director de los Estudios de Posgrado de la División de Humanidades y Ciencias Sociales del Tec de Monterrey, así como Director de la Maestría en Estudios Internacionales de la EGAP.

Nombre de la Institución: Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública (EGAP) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)

Dirección Postal: Av. Eugenio Garza Sada 2501, C.P. 64849, Monterrey, Nuevo León México

Teléfonos: 52-81-8358-2000 ext. 2825

Fax: 52-81- 83284166 / 52-81- 8328-4296

E-Mail: fmarinez@itesm.mx

Site: <http://www.fynzo.com/>