

Revista de Administración Pública

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A.C.

El Gobierno digital en la administración pública en el contexto del COVID-19

Guillermo Fernández Martínez¹

Resumen: Las instituciones de la administración pública se están viendo fuertemente impactadas por la pandemia originada por el COVID-19. Las nuevas circunstancias que se viven para la promoción y el cuidado de la salud de los ciudadanos hacen más apremiante la necesidad de las instituciones gubernamentales sobre la transformación y modernización sus procesos y herramientas tecnológicas.

En el presente artículo se propone que una forma de atender esta necesidad es con la adopción de un modelo de gobierno electrónico en las organizaciones, a través de un proceso por el cual se rediseñen y modernicen sus procesos internos y los servicios públicos que proveen, a la par de aprovechar al máximo las herramientas digitales disponibles, cumpliendo la misión de las instituciones y al

1 Licenciatura en Ciencias de la Informática en el Instituto Politécnico Nacional. Maestría en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Con 25 años de experiencia profesional en empresas de la iniciativa privada y en la administración pública. Cuenta con más de 10 años de experiencia administrando operaciones de TI y definiendo estrategias de uso de tecnologías. Durante los últimos 5 años se ha desempeñado como Director General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), donde es responsable del diseño, operación y administración de toda la infraestructura de cómputo, de la ciberseguridad y de los sistemas del Instituto. Ha participado como ponente en diversos foros de la industria informática y representó al IFT en el Internet Government Forum 2018, en París, Francia. En 2016 publicó el artículo “Teletrabajo, un nuevo esquema laboral en el Instituto Federal de Telecomunicaciones” en la revista u-Gob, que se especializa en Gobierno Digital e Innovación gubernamental.

mismo tiempo promoviendo medidas que protejan la salud de la ciudadanía.

Palabras clave: COVID-19, Gobierno electrónico, Herramientas digitales, Modernización.

Digital government in public administration in the context of COVID-19

Abstract: Public administration institutions are being strongly impacted by the pandemic caused by COVID-19. The new circumstances experienced for the promotion and health care of citizens make more urgent the need for the transformation and modernization of technological processes and tools of the government. In this article, it is proposed that one way of meeting this need is by adopting an electronic government model, through a process by which their internal processes and the public services they provide are redesigned and modernized. to take full advantage of the digital tools available, fulfilling the mission of the institutions at the time of promoting measures that protect the health of citizens.

Keywords: COVID-19, Electronic government, Digital tools, Modernization.

Fecha de recepción del artículo: 6-junio-2020
Fecha de aceptación: 3-julio-2020

Hallazgos clave

- La modernización y transformación de las instituciones de la administración pública es una necesidad constante y vigente desde el establecimiento de dichas instituciones y su evolución con la sociedad.
- A raíz de la pandemia originada por el COVID-19, existe una mayor presión para reducir el tiempo de contacto entre personas, lo que aumenta la demanda de servicios en línea que puedan ser

accedidos desde distintos medios y dispositivos de comunicación.

- Se están dando grandes cambios en la priorización de gastos y servicios, lo que conlleva la necesidad de resolver temas de seguridad de la información y esquemas de teletrabajo para los funcionarios de las instituciones.

Recomendaciones

- La adopción de un modelo de Gobierno electrónico en las instituciones es una manera en que éstas pueden atender las necesidades actuales y resolver los nuevos problemas que enfrentan la sociedad y los gobiernos.
- En la adopción de ese modelo, deberá priorizarse la implementación de servicios en línea que puedan ser solicitados desde distintos canales y dispositivos, teniendo en cuenta los recursos con que cuenten y el dominio que tengan los usuarios sobre las tecnologías que se ponga a su disposición.
- En el proceso de diseño y planeación del Gobierno electrónico, es necesario replantear la prioridad y orden de implementación de los proyectos a desarrollar, ponderando su valor hacia los usuarios e integrando las medidas de seguridad de la información, y ahora las medidas para el cuidado de la salud derivadas por la pandemia del COVID-19.

Introducción

El término Gobierno electrónico (o Gobierno digital) es un concepto que ha tomado fuerza desde hace varios años, con el aumento generalizado y la evolución de las tecnologías de la información en todos los ámbitos de la sociedad. Para la Organización de Estados Americanos (OEA) “El Gobierno Electrónico es la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al funcionamiento del sector público, con el objetivo de

brindar mejores servicios al ciudadano e incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana”².

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “El gobierno electrónico no consiste en automatizar todos los procedimientos que se hacen manualmente. Se trata de determinar si es necesario agregar, eliminar o reformular los procesos con base a los lineamientos que tenga la planificación estratégica de la organización”³.

Bajo estos conceptos, se puede decir que la implementación de un modelo de Gobierno digital en las instituciones públicas abarca las interacciones digitales entre un ciudadano y su gobierno (C2G), entre gobiernos y otras agencias gubernamentales (G2G), entre gobierno y ciudadanos (G2C), entre gobierno y empleados (G2E), entre gobierno y empresas (G2B); es decir, su ámbito de aplicación puede ser tan amplio que puede involucrar la totalidad de los quehaceres de la institución misma.

De la misma manera, como puede entenderse, la adopción de un modelo de Gobierno electrónico se da, generalmente, de manera incremental. Tomando como referencia lo definido por la OEA⁴ podemos identificar 4 fases:

Presencial: Implica poner en línea información a la que pueden acceder los ciudadanos y las empresas, pero no hay interacción; en esta primera fase, contar con un portal de internet podría considerarse como suficiente.

2 Organización de los Estados Americanos (OEA), *Sobre e-Gobierno*, [Sin pie de imprenta], disponible en: <http://portal.oas.org/Portal/Sector/SAP/DepartamentoparalaGestiónPúblicaEfectiva/NPA/SobreProgramadeeGobierno/tabid/811/Default.aspx>

3 Alejandra Naser, *Gobierno electrónico y Gestión Pública*, CEPAL, [Sin pie de imprenta], disponible en: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/gobierno_electronico_anaser.pdf

4 OEA, *Guía de Mecanismos para la Promoción de la Transparencia y la Integridad en las Américas*, [Sin pie de imprenta], disponible en: https://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia_egov.asp

Interaccional: Se abren canales de comunicación como: correo electrónico, envíos de formularios, etc. Permite al ciudadano realizar consultas, obtener información y efectuar reclamos, generando así las primeras interacciones con el gobierno, incrementando la participación ciudadana.

Actualmente, podemos pensar que la mayoría de las organizaciones públicas se encuentran al menos en esta fase.

Transaccional: Comprende la realización de trámites por medios electrónicos. Permite a los particulares realizar transacciones a través de este canal. Los gobiernos remodelan sus procedimientos, instancia que a futuro implicará un ahorro en costos, tiempo y mejora de la productividad.

Transformadora: Se producen importantes transformaciones en la forma de actuar del gobierno. La transformación requiere de disponibilidad presupuestaria, compromiso político, recursos humanos capacitados y campañas educativas tendientes a la capacitación ciudadana.

En resumen, el Gobierno electrónico consiste en automatizar los procesos que se estén ejecutando de manera tradicional o física en una organización pública, analizando cómo se están haciendo y determinando la necesidad de agregar, eliminar o reformular dichos procesos, haciendo uso de las herramientas digitales con las que se cuente o se esté en posibilidades de adquirir.

El Gobierno electrónico en el contexto actual

Como respuesta a la situación derivada de la pandemia por el brote del virus SARS-CoV2 (comúnmente llamado COVID-19), los países más avanzados han establecido políticas y guías de teletrabajo y muchas instituciones de gobierno han aplicado medidas de emergencia para mitigar los riesgos de impacto a los sistemas de salud y

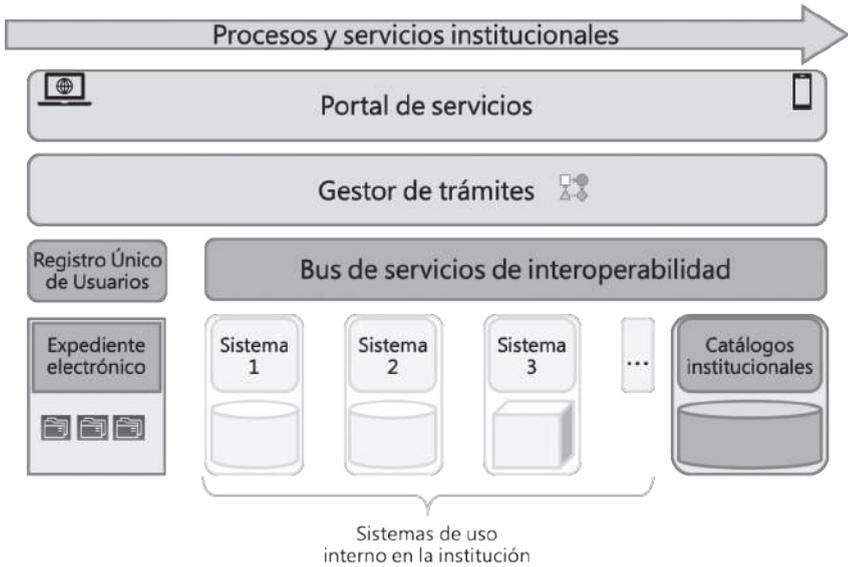
en última instancia, proteger las vidas de los ciudadanos. Este contexto, aunado a la inherente complejidad que tiene la adopción de un modelo de Gobierno digital en las instituciones públicas, llama a dos acciones:

1. Acelerar los procesos de adopción de un modelo de Gobierno electrónico en las instituciones, que lleve a las mismas al menos a la fase transaccional del modelo evolutivo expuesto anteriormente, generando ahorros en tiempo y dinero para los ciudadanos.
2. Implementar dicho modelo aplicando no sólo las tecnologías de la información y comunicación disponibles, sino también las medidas de sana distancia que, aparentemente y de forma indefinida, será necesario aplicar en la interacción, ya no sólo de los ciudadanos que hagan uso de los servicios públicos, sino de los funcionarios que las operen.

La ejecución de un proyecto de esta naturaleza implica tener un profundo conocimiento sobre los procesos de una institución y el nivel de madurez en que se encuentra, el compromiso al más alto nivel para mejorarlos e incluso (siendo necesario muchas veces) transformarlos.

No existe un modelo único de gobierno electrónico que deba implementarse en todas las instituciones públicas, se trata –en todos los casos– de un “traje a la medida”. Sin embargo, de modo ilustrativo, se propone la siguiente arquitectura general de componentes tecnológicos que son comunes a la mayoría de los modelos de Gobierno digital y que servirá para exponer una propuesta de cómo desarrollarlos, dando especial énfasis a aquellos que se ven más impactados en medio de los contextos sociales y tecnológicos actuales:

Figura I. Procesos y Servicios Institucionales

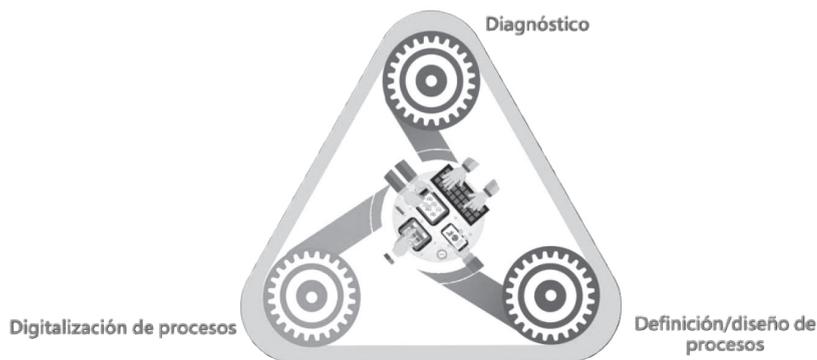


Fuente: Elaboración propia

Procesos y servicios institucionales

Como se observa en la Figura I, la identificación y mapeo de los procesos y servicios institucionales es transversal a toda iniciativa de Gobierno electrónico; es el primero y más importante elemento de su arquitectura. Es una actividad incremental que conlleva ciclos de diagnóstico, definición y diseño de procesos, digitalización de los mismos en soluciones informáticas y regreso al diagnóstico para continuar con nuevos procesos o mejora de los ya implementados.

Figura II. Procesos y Servicios Institucionales



Fuente: Elaboración propia

Típicamente el diagnóstico y la definición y diseño de los procesos de la organización debe ser realizado por las áreas de planeación estratégica en conjunto con las unidades sustantivas, con el acompañamiento de las áreas normativas y de tecnologías la información, para que desde un inicio cuente con un enfoque holístico a todas las disciplinas que estarán involucradas. Adicionalmente, al concluir estas etapas es necesario contar con el aval de la alta dirección de la organización, quien deberá fungir como la promotora del proyecto, empoderando a las áreas ejecutoras y aprobando el uso de los recursos económicos, de tiempo y personal que se requieran.

Normalmente la selección de los procesos y servicios que se integrarán al modelo de gobierno digital tomaba el criterio de costo de implementación, ahorros generados a la ciudadanía (económicos y de tiempo) y los ordenamientos legales que está obligada a cumplir la institución. Sin embargo, en el contexto actual del COVID-19 se debe integrar a estos criterios –con un peso preferentemente mayor a los anteriores– el mantenimiento y promoción de las medidas de sana distancia y de salud vigentes. Es decir, que desde su concepción y sobre todo su diseño, se contemple la ejecución de los procesos con el mínimo (si no es que nulo) contacto físico entre los actores, ciudadanos e incluso de los funcionarios.

Deberán considerarse ya no sólo el uso de soluciones web tradicionales, como los sitios de internet donde se puedan solicitar servicios, sino también el uso de aplicaciones para dispositivos móviles en los ambientes más comunes de uso de la ciudadanía. Es necesario conocer el contexto social del público objetivo y el acceso y nivel de uso que éste pueda tener de las herramientas tecnológicas disponibles, para que puedan considerarse también uso de robots, de chat, uso del servicio de mensajes cortos (SMS) e incluso (en un futuro cada vez más cercano) el uso de asistentes de voz como Siri, Alexa y Google Now.

Todas esas opciones disponibles actualmente deben ser consideradas, ponderadas e integradas (en la medida de lo posible) desde la concepción de los procesos y servicios que se vayan a implementar en las herramientas digitales de un gobierno electrónico, pues facilitarán y promoverán la interacción de los diferentes participantes con el mínimo necesario de desplazamiento e interacción física y, dependiendo de la naturaleza de los servicios, deberán buscar que el ciudadano mejore sus condiciones y tenga un menor impacto por las condiciones económicas, sociales y de salud actuales.

Portal de servicios

El Portal de servicios, en la arquitectura propuesta de Gobierno electrónico, debe ser el punto de entrada de los usuarios hacia los servicios e información provista por las instituciones de gobierno. Se trata de soluciones tecnológicas que deben tener interfaces sencillas, amigables y fáciles de usar, haciendo el mejor uso posible de los medios de comunicación y los dispositivos desde los que se accede a ellas.

En la situación actual, derivada por el COVID-19, con base en el caso de cada servicio que se brinde y al diseño que se haga para su digitalización, se deberá buscar que los ciudadanos tengan la menor necesidad posible de desplazamiento, privilegiando en todo momento que puedan consumirlos desde sus casas o localidades; por esto es de suma importancia poderlos ofrecer en un esquema de multicanalidad de los medios a través de los cuales se pueda acceder a ellos.

Aquí de nuevo, típicamente un Portal de servicios se definía como un sitio web desde donde los ciudadanos y usuarios de los servicios provistos por la institución de gobierno pueden acceder a los mismos, comunicarse con la institución e interactuar con ella.

Con la evolución de las herramientas tecnológicas de que disponemos actualmente, dicha concepción debe evolucionar también. Un Portal de servicios debe ser visto ahora como un conjunto de herramientas digitales que se pongan a disposición de los usuarios, debe evitar asumir que todos los ciudadanos tienen acceso a las mismas herramientas y debe conocer los medios de que disponen. Si abrimos la concepción del Portal de servicios a este panorama, damos cabida al uso de los distintos dispositivos y medios a que tienen acceso los usuarios; desde celulares inteligentes y tabletas de distintos niveles de sofisticación, hasta los asistentes de voz, cada vez más en boga.

Gestor de trámites

El componente de Gestor de trámites, en la arquitectura propuesta en la Figura I, es el primer elemento de uso interno por las instituciones de gobierno. Se trata –idealmente– de un sistema informático donde serán programados los distintos flujos de trabajo de cada trámite o servicio que brinde la institución. Este sistema debe tener diversas características, tales como: flexibilidad, para agregarle nuevos flujos de trabajo o aplicar mejoras a los existentes; escalabilidad, para aumentarle las capacidades de procesamiento de información, almacenamiento de datos, rapidez de ejecución; e interoperabilidad, que permitirá conectarlo con los otros componentes de la arquitectura de Gobierno electrónico.

Es a través de este componente que se registra, controla y se da seguimiento al estado que guarden los distintos trámites que solicitan los usuarios de los servicios que provee la organización. Por esta razón, debe estar conectado con el Portal de Servicios en primera instancia, para permitir el registro inicial de los servicios que soliciten los ciudadanos y darles cauce interno en los distintos sistemas o bases de datos que estén involucradas, de acuerdo con el modelado de procesos que se haya realizado y aprobado previamente.

Para la implementación de este componente existen diversas alternativas, desde un desarrollo hecho a la medida y desde cero, hasta herramientas comerciales ampliamente probadas y difundidas en la industria.

El elemento fundamental para la selección de este componente deberá basarse en la facilidad de integración con la plataforma tecnológica existente, las políticas de seguridad aplicadas por la institución para el resguardo y almacenamiento de la información, así como las políticas de TIC que se tengan respecto a su ejecución en nube o local desde los centros de datos de la organización, entre otras.

Otro elemento fundamental para esta selección es la interacción que tenga el Gestor de trámites con los mecanismos de comunicación hacia los usuarios involucrados –internos y externos– pues aquí, nuevamente, se deberán privilegiar las notificaciones por medios electrónicos, ya no sólo correos electrónicos, sino mensajes de texto, notificaciones directas en las aplicaciones móviles, y cualquier otra que, desde el diseño de comunicación con los usuarios, se juzgue pertinente y evite en lo posible desplazamientos e interacción directa entre personas.

Registro único de usuarios

Dependiendo de la naturaleza y requerimientos de los servicios que se provean, generalmente es necesario identificar a los usuarios que los solicitan, ya sea desde con un simple correo electrónico para contactarlo y enviarle notificaciones, hasta datos personales como nombre, domicilio, número telefónico, entre otros, según se requiera, de acuerdo al análisis de cada servicio y a las atribuciones de cada institución. A un proceso de registro de usuarios de esta naturaleza se le conoce como “enrolamiento”.

El enrolamiento es otro proceso que debe ser repensado en el contexto actual del COVID-19, pues típicamente, cuando se requiere identificar fidedignamente a un usuario, se solicitaban documentos que lo acreditaran e incluso se llegaba a pedir copia física o certificada de dichos documentos, implicando el desplazamiento de aquellas personas que fueran a enrolarse a las instalaciones

definidas por la institución para realizar su registro y entrega de papeles, lo que conlleva no sólo costo económico y de tiempo, sino ahora un riesgo a la salud.

En el nuevo paradigma que vivimos, es necesario rediseñar los procesos de enrolamiento y por lo tanto las soluciones tecnológicas donde se realizan. Las tecnologías disponibles permiten ahora la identificación de una persona por medios totalmente digitales, existen aplicaciones que pueden usar la cámara un teléfono inteligente para que se realice un “reconocimiento remoto” en tiempo real de los usuarios. Existen también herramientas que permiten escanear documentos como identificaciones oficiales y que, a través del reconocimiento de patrones, pueden extraer la información que se necesite y verificarla con diversos servicios públicos como los provistos por el Sistema de Administración Tributaria o el Instituto Nacional Electoral.

En este punto cabe hacer mención que, desde la definición del proceso de enrolamiento, deben tenerse en cuenta los ordenamientos legales vigentes y aplicables, un escrupuloso diseño del manejo y resguardo de la información que garantice su confiabilidad, integridad y accesibilidad únicamente por los canales autorizados, así como el establecimiento de convenios de uso de servicios públicos provistos por instituciones como las mencionadas en el párrafo anterior.

Bus de servicios de interoperabilidad

Este elemento es el menos visible para todos los usuarios dentro del modelo de arquitectura de Gobierno electrónico propuesto. Es, por verlo de una manera sencilla, un hilo conductor a través del cual se conectan y comunican, por ejemplo, el Portal de servicios con el Registro único de usuarios para identificar y validar los accesos y los permisos de los mismos, o por el cual se comunica el Gestor de trámites con los distintos sistemas y bases de datos de la institución para registrar y extraer la información requerida; se trata, en resumidas cuentas, de un componente de software que permite la comunicación entre todos los módulos, sistemas y servicios involucrados en la arquitectura de gobierno digital que implementa una organización.

Dentro de las alternativas para la integración de este componente existe también la opción de un desarrollo a la medida, así como diversas ofertas comerciales e incluso de código abierto, que deberán ser evaluadas conforme las capacidades y recursos de cada institución.

Expediente electrónico

De acuerdo al anteproyecto de “Lineamientos para la operación del expediente para trámites y servicios”, actualmente en proceso de consulta por el Consejo Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER)⁵: “El Expediente (electrónico) es una herramienta tecnológica que facilitará de manera segura, a los Sujetos Obligados, el acceso, consulta y transferencia de las actuaciones electrónicas que se generen con motivo de un Trámite o Servicio; para estos efectos contará con altos estándares de seguridad y trazabilidad en todas las actuaciones y considerará mecanismos confiables de disponibilidad, integridad, autenticidad, confidencialidad y custodia.”

Basados en dicha definición y como parte de la arquitectura de Gobierno electrónico propuesta, corresponde a esta herramienta tecnológica almacenar y dar acceso a los documentos electrónicos recibidos y generados por las instituciones de gobierno durante la solicitud y seguimiento de los servicios que proveen; reiterando la importancia que tiene que cuente con las medidas necesarias y suficientes para conservar la confidencialidad, integridad y accesibilidad de los documentos que resguarda.

La comunicación entre el Expediente electrónico y el resto de los componentes del Gobierno digital deberá realizarse a través del Bus de servicios, garantizando de esta manera la correcta comunicación y transferencia de los archivos e integrando un repositorio documental centralizado y eficiente.

5 Consejo Nacional de Mejora Regulatoria, *LINEAMIENTOS para la operación del Expediente para Trámites y Servicios*, [Sin pie de imprenta], disponible en: <http://187.191.71.192/portales/resumen/49346>

Catálogos institucionales

Una situación común de muchas instituciones, en la medida que su crecimiento orgánico y de atribuciones es atendido a través de diversos sistemas, es que se cuenta con una gran cantidad de bases de datos que no comparten información entre sí, aun cuando en un análisis profundo se puede observar que muchas veces hay información común entre ellas (v. gr. catálogos de estados de la república, estado civil, funcionarios adscritos a la dependencia, otras instituciones de gobierno con quienes se tiene interacción, así como de información relativa a sus atribuciones particulares).

El problema que esto genera es que puede haber diferencias entre catálogos que debieran tener los mismos datos, lo que dificulta la interacción y flujo de información cuando se quiere conectar los distintos sistemas y aumenta el riesgo de errores en la comunicación, adicional a una innecesaria complejidad en la administración operativa de dichas bases de datos y un mayor esfuerzo de análisis al diseñar las interfaces de conexión entre las mismas.

Una solución a esta complejidad es el desarrollo de un componente de Catálogos institucionales, que en esencia es una base de datos que es accedida por todos los sistemas que se conecten a través del Bus de servicios.

Dicha base de datos deberá almacenar toda la información que es común y compartida entre los diversos sistemas de una organización, optimizando los recursos de almacenamiento y facilitando la integración de nuevas aplicaciones. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que se debe tener un equipo de arquitectura de base de datos que, en conjunto con las áreas sustantivas, se encarguen de aprobar las actualizaciones a los catálogos, integrar los nuevos que durante la evolución de los sistemas y los servicios se vayan requiriendo, así como de hacer del conocimiento del resto de las áreas usuarias conforme se hagan estas actualizaciones.

Sistemas de uso interno en la institución

El último componente de la arquitectura de Gobierno electrónico se refiere más bien al conjunto de sistemas que típicamente se encuentran en operación antes de la implementación de este modelo, son todos los sistemas que pueden ser de uso particular y de propósito específico para un área pero que, durante el tránsito de la atención de un servicio provisto por la institución gubernamental, deben interactuar, comunicarse y compartir información.

Asimismo, comprende a los nuevos sistemas que se desarrollen o adquieran ya operando el modelo de Gobierno digital y que también deban compartir información.

Un aspecto fundamental para esta integración es que se analice, diseñe e implemente con una visión de arquitectura empresarial que le de orden y eficiencia en la ejecución, operación y uso de los recursos disponibles, a fin de que se obtengan los resultados deseados y se mantenga la consistencia y el uso adecuado de la información que se comparta entre la organización y sus sistemas.

Seguridad de la información

Una vez explicado el modelo de Gobierno electrónico propuesto en el presente artículo, mención especial merecen las consideraciones que en un proceso de esta naturaleza deben tenerse respecto las medidas de seguridad de la información y ciberseguridad que todas las instituciones gubernamentales están obligadas a adoptar.

Asumiendo que toda organización debe contar con sólidas políticas de seguridad de la información y controles de ciberseguridad ya implementados, es momento de actualizarlos con base en lo aprendido durante este periodo.

Es necesario que, pasada la improvisación que pudo haber tenido lugar en el movimiento hacia el trabajo remoto de los funcionarios, se establezcan nuevas políticas de cómo éstos deberán interactuar con la gente con quien trabajan y a quienes brindan servicios. Independientemente de si, previo a la pandemia del COVID-19, se contaba con políticas para el trabajo desde casa, será necesario

actualizarlas (o crearlas) contemplando ahora las herramientas de software y equipos que hayan sido desplegados o instalados en este periodo y que se determinen útiles y eficientes.

En la actualización de estas políticas se debe repensar donde y como se realiza el trabajo, considerando la viabilidad y conveniencia de pasar de un esquema de trabajo desde las oficinas, hacia el teletrabajo como la opción de facto en el retorno a las actividades y como una modalidad siempre disponible. Igualmente importante será evaluar las políticas y recursos para el manejo de crisis en la organización.

Es muy probable que varias de las lecciones de este periodo puedan aplicarse en futuras situaciones, no necesariamente relacionadas con una pandemia pero sí a otras crisis, o incluso que hayan revelado áreas de oportunidad que no habíamos tenido ocasión de descubrir, desde provisionar software con el que no se contaba y que es necesario para que los funcionarios realicen sus actividades; equipos de cómputo o periféricos que se deben tener disponibles; nuevas herramientas de protección de la información y ciberseguridad correspondientes a la nueva distribución de equipos, distintas localidades desde donde se conectan y los nuevos riesgos o vectores de ataque que se descubren.

Habrá que evaluar si las excepciones que se debieron conceder durante este periodo, privilegiando mantener la operación y la disponibilidad de los servicios, en realidad deben convertirse en parte de la nueva forma de trabajar y, por lo tanto, es mejor reconocerlas y documentarlas en las políticas de seguridad y los procedimientos de manejo de crisis.

Si hacemos todo esto mientras la experiencia de lo vivido por el COVID-19 aún es reciente, tendremos mayor oportunidad de aprovechar mejor el conocimiento y las lecciones aprendidas. Debemos lograr que las nuevas políticas de seguridad, controles y recursos asociados sean concebidos y diseñados para que sean vigentes en el largo plazo y deberán estar presentes en todo momento durante la redefinición de los procesos y servicios institucionales.

Conclusiones

La implementación de un modelo de Gobierno electrónico implica atreverse a repensar una institución desde sus procesos más básicos, dando cumplimiento y observando siempre los ordenamientos legales que les dan origen.

Sin embargo, ahora habrá que integrar la implementación de medidas de sana distancia, ya no sólo para la interacción con la ciudadanía o los usuarios de los servicios provistos, como se recomendó en la descripción de los procesos y servicios institucionales; ya no sólo habrá que “pensar y diseñar” en digital y a la distancia, habrá que “operar y trabajar” también en este modo, entre los funcionarios que evalúen, diseñen e implementen las distintas herramientas digitales.

Los gobiernos de la mayoría de las naciones afectadas han respondido a la afectación provocada por la pandemia del COVID-19 instruyendo a sus funcionarios a evitar la presencia física y a realizar sus actividades desde casa; esta situación los lleva a que deban aprender a utilizar las herramientas de trabajo a distancia para sus reuniones de planeación y diseño de los procesos y los servicios mismos. La alta dirección de las instituciones gubernamentales debe lidiar con los retos inmediatos que las condiciones actuales imponen, deben definir como repriorizar sus iniciativas estratégicas y proyectos a emprender en un futuro aún muy incierto, deben actuar proactivamente planeando y guiando el cambio en el rol de las TIC y como son aprovechadas.

En el nuevo ambiente de trabajo y colaboración, para lograr concretar exitosamente una iniciativa de alcance transversal a la organización, como es la implementación de un modelo de Gobierno electrónico, es muy importante que la alta dirección esté atenta y lista para evitar o en su caso corregir, las desviaciones en la comunicación entre los cuerpos directivos que definen las estrategias y proyectos el personal que las implementa. Y en la definición de los servicios que se diseñarán e implementarán deberán atender primeramente a los sectores de la ciudadanía e industrias que se han visto más afectados y priorizar su atención y proveerles apoyos.

El llamado a la acción y la presión que se tiene por acelerar los procesos de transformación digital de las

organizaciones públicas debe estar siempre acompañado de una conciencia social sobre los usuarios a los que debemos nuestros esfuerzos.

Parafraseando lo que Winston Churchill dijo una ocasión: no estamos en el final, o ni siquiera en el inicio del final; sino tal vez, en el final del inicio. La transformación de las instituciones de la administración pública, a través la adopción de modelos de Gobierno digital, presenta una gran oportunidad para brindar los servicios que requiere la ciudadanía haciendo uso de las nuevas tecnologías disponibles, atendiendo las medidas de seguridad necesarias para proteger la salud de los usuarios y respondiendo al llamado de contar con instituciones gubernamentales eficientes, tecnificadas y de vanguardia.

Bibliografía

Consejo Nacional de Mejora Regulatoria, *Lineamientos para la operación del expediente para trámites y servicios*, consultado el 30 de mayo de 2020, disponible en: <http://187.191.71.192/portales/resumen/49346>

Naser, Alejandra, *Gobierno Electrónico y Gestión Pública*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, consultado el 20 de mayo de 2020, disponible en: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/gobierno-electronico-anaser.pdf>

Organización de los Estados Americanos, *Guía de Mecanismos para la Promoción de la Transparencia y la Integridad en las Américas*, consultado el 24 de mayo de 2020, disponible en: https://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia_egov.asp

Organización de los Estados Americanos, *Sobre e-Gobierno*, consultado el 20 de mayo de 2020, disponible en: <http://portal.oas.org/Portal/Sector/SAP/DepartamentoparalaGestiónPúblicaEfectiva/NPA/SobreProgramadeeGobierno/tabid/811/Default.aspx>