

Algunas reflexiones y consideraciones sobre gobierno electrónico

Mario Lanza*

DISCUTE LA NECESIDAD DEL ESTADO DE INCORPORAR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA AL QUEHACER DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ORIGINADA POR LOS PROFUNDOS CAMBIOS DEL ENTORNO. ENFATIZA EL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADO Y EL GOBIERNO ELECTRÓNICO, ANALIZANDO SU IMPORTANCIA, IDEAS BÁSICAS, ESTRATEGIAS, ÁREAS DE TRABAJO Y FACTORES CLAVES PARA SU IMPLEMENTACIÓN.

Rol de las tecnologías de la información y comunicación en la innovación del Estado

La innovación del Estado surge como consecuencia del aumento de las demandas del sector privado, y la ciudadanía por un Estado más eficiente. Estas demandas tienen su origen en el profundo cambio del modelo económico que reemplazó la estrategia de sustitución de importaciones, por el esquema de apertura y libre mercado. A esto hay que agregar los profundos cambios ocurridos en el sector informático y de telecomunicaciones, especialmente en los últimos

cinco años, los que han sido adoptados por el sector privado debido al aumento de eficiencia que, en general, produce el cambio tecnológico y los elementos de competencia que rigen en una economía social de mercado.

Por su parte, la ciudadanía ha percibido las ventajas y el aumento del bienestar de este proceso. En la actualidad, las personas han cambiado sus expectativas respecto a la calidad que esperan del servicio que reciben. El Estado se ha adaptado con mayor lentitud relativa a estos cambios que el sector privado y la propia ciudadanía, y si a esto agregamos que el objetivo primordial del Estado es servir al bien común a través de su orientación, coordinación, articulación, difusión y promoción, surge y se justifica de manera natural la necesidad de la innovación del Estado.

Para transformar la actual estructura burocrática pública en un

* Designado Oficial ante el Grupo Centroamericano sobre Gobierno Electrónico. Oficina de la Designada Presidencial, Comisión Presidencial de Modernización del Estado, Secretaría de Estado en el Despacho de Ecuación, Gobierno de Honduras.

conjunto de organismos eficientes, eficaces y transparentes, es necesario reformar el modelo de gestión predominante impulsando el de gestión por resultados, que actúa fuertemente sobre la gerencia de los organismos y en su relación con la alta dirección.

Para lograr ese objetivo, se propone la utilización de las herramientas del planeamiento estratégico, de la reingeniería de procesos, y el uso adecuado de nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Cualquier reforma que apunte a una innovación del Estado, requerirá de definiciones concretas en tres ámbitos distintos:

- En el global, deberán abordarse los temas relacionados con el rol del Estado, y el ámbito de lo público y de lo privado.
- Un segundo nivel de análisis se refiere a la definición respecto al marco institucional vigente, y a las reformas necesarias para que el Estado cumpla de forma eficiente las labores que le son propias.
- Un tercero tiene relación con el manejo eficiente de los recursos, y aquí surge el tema central de la innovación, esto es, el mejoramiento de la gestión del Estado.

La informática, y en general la incorporación de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC's, contribuyen a la innovación del Estado al potenciar la dinámica de los cambios que se generan, naturalmente, al interior de la organización mejor la gestión pública a través de la

simplificación del trabajo, y la diversificación de las labores cotidianas. Este proceso está vinculado necesariamente con la capacitación del personal, y con una cultura abierta a la innovación. Se debe considerar que la incorporación de nuevas tecnologías causa un impacto social, y produce un cambio en la organización y su entorno. La modernización de la administración pública no es solo una posibilidad, sino una exigencia en el cambio del bien común.

El éxito de alcanzar un Estado moderno e informatizado dependerá de:

- El uso adecuado de las nuevas tecnologías.
- El rediseño de sus procesos administrativos.
- La formación y valoración de sus recursos humanos.
- La modernización de la gestión pública al servicio del ciudadano y del marco jurídico.

Un Plan Nacional de Innovación del Estado debe proponer utilizar los nuevos recursos infotecnológicos, a fin de facilitar la interacción del ciudadano con el Estado, optimizar las inversiones en tecnologías de la información y comunicación de los organismos, e impulsar una adecuada gestión estratégica de los recursos tecnológicos.

Las líneas de trabajo y los resultados esperados deberán ser:

- Desarrollo de una red intra-gubernamental que permita la

comunicación rápida y eficiente entre los organismos de la administración pública.

- Elaboración de una metodología para la planificación estratégica y gerencia de las TIC's, en los organismos de la administración pública.
- Fortalecimiento de la gestión de las TIC's en la administración pública.
- Integración de bases de datos que permitan controlar mejor, y distribuir con más eficiencia los beneficios brindados por el Estado, y la respectiva publicación de la información pública para el acceso de la población, mediante un portal gubernamental y uno ciudadano.
- Reforzar la infraestructura de comunicación entre los organismos y la comunidad, para transparentar la gestión pública: acceso e interacción de los organismos en Internet, autorización generalizada de los agentes públicos a Internet, y uso masivo del correo electrónico.
- Desarrollo de la iniciativa de gobierno electrónico, incluyendo un nuevo sistema de adquisición de bienes y servicios del Estado.
- Fortalecimiento del proceso de descentralización, y la conformación de una red de telecentros comunitarios de infoservicios a nivel local.

Dentro del auge que ha cobrado el Internet hoy, ha aparecido un

nuevo concepto, el denominado "e-government" o "gobierno electrónico", el que implica la realización de una serie de actividades que cumple actualmente el Estado moderno, valiéndose para ello de los nuevos recursos tecnológicos, y específicamente, de los que ofrece el Internet. Así pues, hoy se encuentra abierta la posibilidad para el gobierno de permitir el acceso a la información pública a los ciudadanos, así como de facilitarles una serie de gestiones, trámites y servicios por vía telemática, es decir, a través de un portal de Internet.

Gobierno electrónico

Este concepto incluye todas aquellas actividades basadas en las nuevas tecnologías de la información, en particular Internet, que el Estado desarrolla para aumentar la eficiencia de la gestión pública, mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos, y proveer a las acciones de gobierno de un marco mucho más transparente que el actual. Lo anterior implica dos vías de comunicación básicas, por un lado, los gobiernos obtienen mucha información sobre la población y; por otro, genera la información para un nivel básico en el proceso de toma de decisiones.

En términos sencillos, el e-gobierno consiste en interconectar horizontal y no verticalmente, todos los servicios e instituciones del gobierno para mejorar sustancialmente la calidad en la entrega de servicios, con el consiguiente beneficio para la ciudadanía y las empresas.

El e-gobierno implica entonces, que a la comunidad se le proporciona acceso a información de gobierno por múltiples canales, en este caso por medio de Internet, para resolver diferentes trámites en un corto tiempo, o bien, proporcionar información que los ciudadanos en particular o por medio de sus gremios demanden del gobierno.

El gobierno electrónico es la forma en que los ciudadanos y sus gobiernos interactúan sobre una misma plataforma.

Otra definición es el uso de herramientas de comercio electrónico para la entrega de información y servicios del Estado a la población, y conducir transacciones electrónicamente¹ (G2C, G2E, G2B & G2G).

Hoy día, el Estado debe y puede mostrarse más eficiente en un momento en que la premisa desde los distintos sectores sociales pareciera ser: necesitamos un gobierno que sea eficaz para resolver problemas, pero con un presupuesto austero. Este es, quizás, el principal factor que está llevando a los gobiernos a optar por soluciones informáticas. Según los expertos son las altas expectativas de los ciudadanos para contar con información desde el gobierno, con la misma eficiencia con la que pueden acceder a la de la empresa privada.

1. G2C: Government-to-Citizen, Gobierno a Ciudadano; G2E: Government-to-Employees, Gobierno a Empleados; G2B: Government-to-Business, Gobierno a Negocios; G2G: Government-to-Government, Gobierno a Gobierno.

No se pretende hacer de e-gobierno un paradigma, sino más bien llamar la atención al hecho de que estamos frente al desarrollo de un nuevo fenómeno. No cabe duda de que hoy día se tiene a disposición una red global, con la más amplia gama de información, que debe ser utilizada como la base fundamental del trabajo cotidiano. Los futuros esfuerzos deberán orientarse no a la red, ya que ésta existe, sino a la integración y desarrollo de la información y del conocimiento.

Deben dedicarse grandes esfuerzos a la coordinación interinstitucional de todas y cada una de las estructuras gubernamentales, de modo que puedan interactuar dentro de la red del e-gobierno de manera coordinada y eficiente.

Así, las razones para que el gobierno procure la prestación de sus servicios a través de la implementación de un portal de Internet, en el que se guíe a los ciudadanos por medio de los diversos procedimientos y sectores de que éste dispone, son evidentes. No solo se trata de una cuestión de adopción de nueva tecnología, sino también de un cambio hacia una nueva realidad en donde se obtienen ventajas sustanciales de orden económico y práctico. El e-gobierno debe ser utilizado por los gobiernos para cerrar la brecha de información entre ellos y los poderes de la República, y entre éste y los ciudadanos.

Partiendo de este escenario, se entiende el impacto que se obtendrá con un sistema de información orientado a reaccionar a las peticiones del

ciudadano, donde las redes con grandes sistemas de información serán las herramientas de información y comunicación. Este fenómeno transformará de tal manera este sistema, la vida y las costumbres de las personas y sus relaciones de trabajo, que será difícil no pensar que estamos frente a una nueva era o, al menos, ante un gran salto cualitativo.

Este cambio modifica el papel del ciudadano, en donde se deberá reubicar en función del "ciudadano activo", integrado en red, perteneciendo y siendo actor de una red de información global, en la que él va a buscar y seleccionar lo que le interesa.

En la actualidad, uno de los problemas de la democracia es la falta de participación de los habitantes, pero el e-gobierno puede ayudar a resolverlo acercando a los ciudadanos entre sí, y con las estructuras que lo gobiernan.

En tal sentido, se debe considerar que es necesario trabajar para superar los problemas que conlleva la división digital; los propios gobiernos deberán captar e invertir recursos en esta área, además de requerir la colaboración de instituciones lo suficientemente fuertes como para lograr la adopción de la tecnología moderna en lugares que carecen de ella.

El Estado, entre otros desafíos, deberá buscar financiamiento para disminuir el rezago tecnológico; determinar el marco jurídico, regulatorio e institucional que asegure bajas barreras al ingreso y a la competencia entre proveedores de servicios de conexión a las redes de transmisión de datos; lograr mayor participación en los con-

tenidos de información y conocimiento que transmiten las redes digitales; contrarrestar la fuerte concentración de poder que la rápida informatización coloca en manos de países industrializados y grandes empresas transnacionales, y obtener mayor cooperación internacional.

Democratización de la información e impacto de las nuevas tecnologías, son conceptos de los que mucho se habla, pero poco es lo hecho para aprovechar los nuevos recursos técnicos para acercar el Estado al ciudadano. Si bien la mayoría de los organismos públicos han introducido nuevas tecnologías de gestión, su alcance no ha sido generalizado de forma de aprovechar integralmente sus ventajas. Las tecnologías quedaron fuera de contexto, y solo sirvieron para solucionar problemas muy específicos de cada organismo. Ni se aprovecharon ni se diseminaron, ni se compartieron las experiencias. La introducción de TIC ha estado, en muchos casos, asociada a la disponibilidad financiera de cada organismo, y no a una estrategia para fortalecer las organizaciones más débiles o en donde el impacto hubiera sido más efectivo. Existen organismos equipados con tecnología de última generación y otros que se mantienen en las viejas prácticas de gestión, sin posibilidad de revertir la situación.

Ideas sobre gobierno electrónico

Si se hacen las cosas correctamente este momento histórico nos permitirá lograr, con la aplicación de

las tecnologías de Internet, lo siguiente:

- Incrementos notorios en el nivel de servicio al ciudadano.
- Grandes reducciones en los gastos gubernamentales.
- Mayor productividad para los recursos presupuestarios disponibles.

Requisitos

- Aplicar tecnologías avanzadas de atención al cliente-ciudadano, “enfocado al cliente”.
- Agregar todas las transacciones de un ciudadano en una cuenta única tipo Registro Tributario Electrónico.
- Compartir la información del ciudadano a través de las diferentes entidades gubernamentales.
- Manejar las transacciones de forma transparente entre los diferentes canales de acceso.
- Una capacidad del gobierno equivalente al “B2B” (Business to Business), para realizar sus operaciones con los proveedores de forma eficiente y transparente (G2B: Government to Business).

Áreas de la operación gubernamental

- *Atención al ciudadano:* seguimiento personalizado de los trámites y las solicitudes particula-

res, las declaraciones, las consultas de saldos, el pago de multas con tarjeta de crédito, recolectar aportaciones y sugerencias de la población, y soportar necesidades de información y consultas en particular de forma individualizada (G2C).

- *Administración interna:* mayor efectividad vía *Web* en la administración de las operaciones con sistemas integrales tipo ERP (Enterprise Resource Planning), compartir información entre dependencias, autoservicio para trámites internos como declaraciones patrimoniales, transacciones de recursos humanos, solicitud de vacaciones, programación de cursos, cambio de domicilio, impartir cursos de desarrollo y aprendizaje en línea, y tableros de control accesibles desde cualquier PC (G2E).
- *Relación con proveedores:* eficientizar los procesos de adquisiciones y contratación, reduciendo el alto costo del proceso actual de compra-licitación, eliminar largas cadenas de intermediación, mejorando la eficiencia y transparencia de los procesos. Consolidación de compras en mercados electrónicos locales, nacionales y globales, negociaciones dinámicas, subastas, etc. (G2B).

Estrategias e-gobierno

- Aplicar planes piloto de capacitación, eficiencia y alta tecnología

de la información cuyos éxitos puedan ser replicables.

- Establecer estándares con una Intranet y base de datos seguras entre las instituciones gubernamentales, facultando que trabajen juntas (G2G).
- Ofrecer servicios que requieren los ciudadanos mediante portales de Internet de manera conveniente y segura (G2C).
- Crear un mercado electrónico para que el gobierno anuncie sus requerimientos, y los proveedores autorizados liciten ofertas (G2B).
- Impulsar la democracia digital mediante consultas públicas y, eventualmente, manejar votaciones en línea (G2C).

La estrategia de e-gobierno debería estar enmarcada en tres grupos de actividades para coordinar:

- Procesos encaminados a que todas las entidades de gobierno ofrezcan información, servicios y trámites, y realicen la contratación en línea, dando acceso a los ciudadanos a través de un portal único.
- Actividades para desarrollar procesos de concientización, cambio de metodologías de trabajo, y capacitación en la utilización de tecnologías de la información y comunicación para empleados públicos.
- Las acciones para implantar la Intranet gubernamental.

Retos

- Tratar al ciudadano con un enfoque al cliente.
- Liderazgo y convencimiento.
- Decidir sobre la base de costos y beneficios económicos y sociales.
- Disciplina para integrar la tecnología, los procesos de operación y la administración del cambio.
- No automatizar vicios actuales (reingeniería de procesos).
- Promover la infraestructura de telecomunicaciones.
- Fomentar una legislación adecuada.
- Actuar de forma rápida.

Importancia de la promoción de la iniciativa de gobierno electrónico

En relación a las TIC's, el gobierno es el principal agente detonador de los cambios en un país. Las mejoras de productividad, dado el tamaño de las instituciones gubernamentales, generan deficiencias que son relevantes para el país. El gobierno también puede mejorar sustancialmente la calidad de atención a los ciudadanos, evitándoles largos y tediosos trámites utilizando adecuadamente las TIC's.

Es importante comprender que el gobierno electrónico es una trans-

formación que ayuda a los ciudadanos y al sector privado, a encontrar nuevas oportunidades en la economía mundial del conocimiento, y que la tecnología es una herramienta.

Sin embargo, si el gobierno electrónico no se inscribe en un programa más amplio de transformaciones, reformar el funcionamiento del gobierno, el manejo de su información, la administración de sus funciones internas, y el servicio que brinda a ciudadanos y la empresa privada, crecen las posibilidades de que no entregue los beneficios esperados contra el tiempo y dinero invertidos. Hay que utilizar el gobierno electrónico para volver a pensar el rol que desempeña un gobierno como una herramienta para incrementar el desarrollo económico y social, y mejorar la calidad del gobierno.

El gobierno electrónico es una herramienta para lograr el desarrollo económico y social, el ahorro en el presupuesto, y la consecución de un gobierno transparente y eficiente. Como cualquier otra reforma, no es posible instaurar el gobierno electrónico mediante una ley, o una orden emitida por los líderes políticos. Hacerlo requiere modificar la forma en que los funcionarios públicos piensan y actúan, la percepción que tienen de su trabajo, y el modo en que se comparte información entre diferentes dependencias públicas (G2G: gobierno a gobierno), entre el gobierno y el sector privado (G2B: gobierno a empresas), y entre gobierno y ciudadanos (G2C: gobierno a ciudadanos). Otra de las exigencias es practicar una reingenie-

ría de procesos y procedimientos, tanto dentro de cada una de sus dependencias como entre ellas.

Al mismo tiempo, el gobierno electrónico responde a los cambios que se producen fuera del gobierno. La manera como la sociedad se relaciona con él, y con la información se está transformando radicalmente.

Hay que utilizar las TIC's y el gobierno electrónico como partes de un programa de innovación más amplio. Simplemente introducir tecnología no mejorará la calidad del gobierno; tampoco tiene caso automatizar antiguos procedimientos y prácticas. No tiene sentido lograr que procedimientos inútiles sean más eficientes.

Si se trata el gobierno electrónico como un auténtico proceso de reforma, y no como la mera automatización de operaciones preexistentes, se podrá construir una sociedad de la información, donde los ciudadanos contarán con mayor poder de decisión, y sus vidas se verán enriquecidas gracias al acceso a la información y a las nuevas oportunidades sociales.

Definición de una visión estratégica y áreas prioritarias

Hay que comenzar el proceso de planeación estableciendo una visión lo suficientemente amplia del gobierno electrónico, para que sea compartida por todos los involucrados (ciudadanos, sector privado, funcionarios públicos, sociedad civil y otros). Ella se desprende de las principales metas y

preocupaciones de la sociedad. Entre los objetivos del gobierno electrónico se pueden mencionar, por ejemplo:

- Mejorar los servicios que se entregan a los ciudadanos.
- Incrementar la productividad y eficiencia de las dependencias gubernamentales.
- Fortalecer el sistema legal y la aplicación de las leyes.
- Promover a los sectores económicos y sociales prioritarios.
- Mejorar la calidad de vida de las comunidades marginadas.
- Fortalecer el buen gobierno y ampliar la participación ciudadana.

La visión o estrategia de cada sociedad debe ir acompañada de una lista de prioridades para el programa de gobierno electrónico. La visión amplia del gobierno electrónico proviene de las preocupaciones de la sociedad, pero las áreas prioritarias emanan de la visión del gobierno electrónico. La manera como se definan la visión amplia y las áreas prioritarias, dependerán de las circunstancias específicas y la ambición de cada sociedad. En el caso de Honduras la principal preocupación de la sociedad es contar con un gobierno responsable ante sus ciudadanos. Su visión del gobierno electrónico reflejará este interés. En tal caso, sus áreas prioritarias podrían ser: incrementar la transparencia y combatir la corrupción.

Ahorrar recursos económicos no debería ser en ningún momento la

visión que motive la iniciativa de gobierno electrónico, ya que no es únicamente una estrategia para reducir los costos de un gobierno, aunque ello sea una de sus consecuencias positivas. Ahorrar dinero es una manera relativamente fácil de "vender" el gobierno electrónico a los líderes políticos y al público en general. Sin embargo, con pocas excepciones, la implantación de éste no supone una reducción de costos para el gobierno, aunque sí lo puede ser para los ciudadanos y el sector privado.

El gobierno electrónico debe ser una visión compartida, es importante motivar a todos los actores sociales involucrados, gubernamentales y no gubernamentales, para que participen en la definición de la estrategia. Si la consulta a los sectores público y privado se lleva a cabo cuando el programa de gobierno electrónico está en pleno desarrollo, y su implantación es un hecho consumado, se estará corriendo el riesgo de que los proyectos sean subutilizados o irrelevantes, y tengan una fuerte oposición y resistencia. Una visión compartida asegura que los líderes de la sociedad y las comunidades se apropien y apoyen los programas de gobierno electrónico, desde el principio hasta el final, significa, también, compartir resultados.

Involucrar a todos los actores sociales clave no significa que todas las decisiones en materia de gobierno electrónico, deban contar previamente con el consenso público y de todo el gobierno. El gobierno electrónico requiere un liderazgo político. Sin embargo, la definición de una visión

estratégica y la selección de áreas prioritarias, requieren de la aportación de todos los sectores y no solo de unos cuantos expertos o funcionarios públicos.

En muchos países los ciudadanos desconfían de sus gobiernos, especialmente aquellos con inestabilidad política o corrupción a gran escala. Para garantizar que el público y los participantes sean socios de este esfuerzo, es importante crear condiciones para que exista la confianza en el gobierno. La falta de ella puede llevar al fracaso o a un serio retraso de las iniciativas de gobierno electrónico.

En algunos lugares, los gobiernos pueden organizar reuniones públicas, o llevar a cabo encuestas a los ciudadanos; en otros, los ciudadanos y el sector privado pueden formar parte de comités que desarrollen planes de gobierno electrónico abierta y colectivamente.

Una visión centrada en el ciudadano. Al final de cuentas, el gobierno electrónico consiste en satisfacer las necesidades de los ciudadanos, y mejorar su calidad de vida. El mismo debería centrar su actividad hacia sus clientes y orientarse hacia la entrega de servicios. Así la visión estratégica del gobierno electrónico implica proveer más acceso a la información, y ofrecerle al público y al sector privado, mayor equidad y mejores procedimientos. Aún cuando los programas de gobierno electrónico buscan perfeccionar los procesos internos del gobierno, la meta final debería ser acrecentar la atención a los ciudadanos.

Dar a conocer la estrategia. Una vez que se ha establecido una determinada visión o estrategia en materia de gobierno electrónico, es crucial que los responsables gubernamentales den a conocer, tanto la estrategia como sus áreas prioritarias a todo el gobierno y al público en general. Es necesario establecer una estrategia de comunicación que asegure que la gente entienda la visión con que se implantará la iniciativa de gobierno electrónico, así como los cambios y beneficios que esperan. Para comunicar la estrategia de gobierno electrónico a un público más amplio posible, lo más adecuado es recurrir a los medios de comunicación con mayor cobertura. Para divulgar esta información al público y al sector privado, es conveniente organizar eventos públicos y presentar el proyecto en la prensa escrita, programas de televisión, radio y un portal en Internet. Para dar a conocer las prioridades del gobierno electrónico a los funcionarios públicos, resulta conveniente hacerlo en discursos, reuniones o en cursos de capacitación. La estrategia de comunicación dependerá de las circunstancias de cada país, y de la naturaleza de cada programa de gobierno electrónico.

La corrupción como factor a considerar. En la medida en que la transparencia, la rendición de cuentas y la predictibilidad, de las reglas y los procedimientos, sean temas prioritarios, el gobierno electrónico será un arma contra la corrupción. Un tema especialmente delicado, desde su inicio, es dilucidar si el combate a la corrupción debe ser parte de la estrategia del

gobierno electrónico. Cada país debe responder a esta pregunta. En los países donde la corrupción es una preocupación seria, como sucede en muchos en vías de desarrollo, es importante que esta pregunta se tenga en cuenta cuando se discuta la visión y las prioridades del gobierno electrónico. Si la respuesta es afirmativa, será importante decidir con qué prácticas corruptas lidiará el programa de gobierno electrónico para lograr una solución. El anuncio al público del combate a la corrupción, como parte fundamental de la agenda del mismo, puede ayudar a generar alianzas y a desarrollar la presión pública para que se obtengan resultados. Sin embargo, la publicidad en una etapa temprana del proceso de gobierno electrónico, corre el riesgo de provocar miedo y resistencia por parte de los funcionarios corruptos, quienes probablemente ejercerán una presión negativa, incluso sobre sus colegas no corruptos.

Otra opción es no publicar estas metas y, en su lugar, "vender" el programa de gobierno electrónico, especialmente dentro del gobierno, como un proyecto que persigue otros objetivos, como mejorar los servicios gubernamentales, incrementar el atractivo del país para los inversionistas, reducir costos para el ciudadano y el sector

privado, o mejorar la competitividad del país.

Otros factores clave a considerar

- La implantación del gobierno electrónico no depende solamente del gobierno, ésta comienza con voluntad y liderazgo político, y depende de un marco de políticas sobre TIC's del Estado.²
- Infraestructura de telecomunicaciones.
- Conectividad y utilización de las TIC's por parte del gobierno.
- Capital humano dentro del gobierno.
- Reingeniería de los procesos y entre entidades gubernamentales.
- Recursos presupuestarios existentes y esperados.
- Marco jurídico (Ley de Certificados y Firmas Digitales, Ley de Comercio Electrónico, *Hábeas Data*, etc.).
- Clima de los negocios electrónicos.
- Disposición de los funcionarios públicos para el cambio.
- Motivar a los responsables políticos.
- Mantener el liderazgo ◇

2. Lanza, Mario. Las Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC's, como un instrumento para el desarrollo. *Colección de Desarrollo Humano Sostenible 6*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Tegucigalpa, Honduras, 2002.