



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

“Gobiernos Digitales: Implementación de un esquema integral de Gobernanza Digital en los Gobiernos Locales”

C. José Antonio Zepeda Segura.

Mayo 2025



Contenido

1. MARCO INTRODUCTORIO	3
1.5. Diseño de investigación	8
2.1. Análisis de la relevancia del tema estudiado	11
2.3. Propuesta de soluciones.....	15
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.2. Problemática a resolver.....	20
3.3. Contribución de la investigación a la resolución del problema.....	20
4. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	23
4.1. Preguntas de investigación.....	23
4.2. Pruebas empíricas	25
5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA	28
5.1. Exposición y análisis de las teorías, paradigmas, investigaciones y antecedentes históricos del problema.	28
5.2. Abordaje por parte de otros autores.....	72
5.3. Hipótesis de la investigación	73
5.4. Nuevas líneas de investigación.....	75
6. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	78
6.1. Explicación tentativa formulada a manera de proposición a las preguntas planteadas de manera previa.....	78
6.2. Unidad de análisis	80
6.3. Variables de análisis	81
6.4. Elementos lógicos en la investigación	84
7. PRUEBAS EMPÍRICAS DE LAS HIPÓTESIS	86
8. CONCLUSIONES Y NUEVA AGENDA DE INVESTIGACIÓN.....	93
8.1. Resultados de la investigación.....	93
8.2. Propuestas de solución a la problemática planteada	95
8.3. Agenda de investigación futura	97
9. BIBLIOGRAFÍA	100



1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Explicación breve del fenómeno estudiado

La gobernanza digital ha emergido como un fenómeno crucial en la gestión pública moderna. En la medida en que las tecnologías de información y comunicación han evolucionado, también lo ha hecho la necesidad de adaptar las estructuras gubernamentales para hacer frente a los desafíos y oportunidades que presentan estos cambios.

Buscamos por medio de la presente investigación, explorar el desarrollo de la gobernanza digital en los gobiernos locales, centrándose en su evolución histórica, su contexto actual y los desafíos que enfrenta, para concretar en la propuesta de agenda de investigación en la cual, incluiremos el capitulado de una legislación modelo de Gobernanza Digital para las Entidades Federativas.

Al abordar la evolución histórica de la gobernanza digital, analizaremos cómo a lo largo del tiempo los gobiernos han ido integrando nuevas tecnologías a sus procesos administrativos. Comprender este fenómeno implica no solo observar los avances tecnológicos, sino también reconocer las transformaciones en la relación entre el Estado y la ciudadanía.

Desde la implementación de sistemas de información hasta la interacción a través de plataformas digitales, cada etapa ha sido crucial para sentar las bases de lo que hoy se conoce como gobernanza digital de diseño.

Nos encontramos en un momento en que la tecnología avanza día con día, la inteligencia artificial se encuentra revolucionando el mundo, situación por la cual existe una inminente necesidad de adecuarnos a la era tecnológica y al mismo tiempo, la necesidad de que nos auxiliemos de esta herramienta para regular y mejorar los trámites gubernamentales, para así brindarles un mejor servicio a la ciudadanía.

Toda vez que, como hemos visto, es una realidad que actualmente esta tecnología nos ha rebasado como sociedad pues, apenas recién hemos dominado el uso de los medios digitales, cuando ya estamos hablando de la inteligencia artificial e incluso, implementándola.

En ese sentido, la presente investigación es una medida que propone plantear un panorama de la gobernanza digital, desde el punto de partida de lo que se entiende como gobierno digital hasta la forma de aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, asimismo, tiene como objetivo identificar los elementos de los gobiernos digitales, así como las medidas que se pueden implementar en la



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

gobernanza de los gobiernos locales y sus beneficios e incluso, analizaremos si existen casos de éxito.

Es de gran relevancia entender la importancia de los beneficios que puede atraer la gobernanza digital, la tecnología y la inteligencia artificial para toda la ciudadanía, situación que también analizaremos a través de la presente investigación.

La tecnología y la sociedad nos obliga a evolucionar con ellas, situación que justifica poner sobre la mesa temas que verdaderamente impacten día con día a los ciudadanos, como lo es, el hecho de que las personas al mando de un gobierno local implementen acciones para que su gobierno sea caracterizado por evolucionar y de la mano con la tecnología, dar un gran beneficio a la sociedad.

1.2. El Objetivo de la investigación

Los objetivos principales de esta investigación son fundamentales para enmarcar el contexto del estudio. Se busca entender cómo la gobernanza digital puede mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión pública y, a su vez, analizar su impacto en la participación ciudadana. Estos objetivos son de gran relevancia dado que la relación entre ciudadanía y gobierno ha sido a menudo tensa, marcada por la desconfianza, la corrupción y la falta de interacción y de retroalimentación para evaluar las políticas públicas.

La digitalización ofrece una oportunidad para rejuvenecer esta relación, permitiendo un acceso más equitativo a la información y servicios públicos, estableciendo con ella, un nuevo pacto con la sociedad.

Objetivos específicos de la investigación

La gobernanza digital no solo implica la adopción de tecnologías avanzadas, sino que también es un fenómeno que transforma las interacciones entre el gobierno y la ciudadanía, así como la forma en que se toman decisiones públicas.

Para abordar de manera exhaustiva este tema, es esencial identificar y definir los objetivos que guiarán la investigación, permitiendo así un marco analítico sólido y pertinente.

Uno de los primeros objetivos específicos de esta investigación es determinar **¿cuáles son las bases teóricas necesarias para la implementación de esquemas de gobernanza digital en los gobiernos locales?**

Este objetivo busca captar la esencia del marco teórico que sostendrá el análisis de los procesos digitales, incluyendo la integración de teorías relacionadas con la administración pública, la comunicación digital y el comportamiento ciudadano. La



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

revisión de la literatura existente en estos campos permitirá establecer una base conceptual robusta, que servirá para valorar las dinámicas específicas del contexto mexicano.

Otro objetivo clave es explorar **¿qué metodologías se pueden utilizar para evaluar la efectividad de los esquemas de gobernanza digital en la gestión pública?**

Diferentes enfoques metodológicos serán considerados, tanto cualitativos como cuantitativos. El uso de estudios de caso, encuestas a ciudadanos y entrevistas con funcionarios públicos puede proporcionar una visión integral acerca de los desafíos y oportunidades que presentan los sistemas de gobernanza digital. Este análisis metodológico no solo permitirá obtener datos precisos sobre la implementación, sino que también brindará una plataforma para recoger perspectivas diversas que enriquecen el estudio.

La investigación también se centrará en **¿cómo se pueden superar las barreras tradicionales para la regulación legal de entornos digitales en el contexto mexicano?**

La falta de un marco normativo coherente puede ser un obstáculo significativo en la adopción de la gobernanza digital. Este objetivo implica un análisis detallado de la legislación vigente y la identificación de lagunas legales que podrían dificultar la validación de actos administrativos realizados digitalmente. Comprender la interacción entre tecnología y derecho será esencial para proponer reformas legislativas que apoyen esta transición.

Adicionalmente, un objetivo fundamental será investigar **¿qué estrategias permitirían dotar de validez jurídica los actos administrativos realizados por medio de canales digitales?** Esto tomará en cuenta la necesidad de garantizar que los procesos digitales no solo sean legalmente válidos, sino que también protejan los derechos de los ciudadanos.

Desarrollar un marco normativo que sea adaptativo y alineado con las mejoras tecnológicas permitirá a las instituciones gubernamentales operar de manera efectiva y con transparencia.

La investigación también tiene como objetivo examinar **¿cuál es la relación entre la mejora de la eficiencia gubernamental y la implementación de la gobernanza digital?** Evaluar cómo la digitalización puede optimizar procesos administrativos y facilitar el acceso a los servicios podría ofrecer datos concretos sobre su eficacia.

Conectar los beneficios de la gobernanza digital con indicadores de eficiencia gobierno permitirá justificar las inversiones públicas en tecnología y fomentar una mayor aceptación social de estos nuevos modelos.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Finalmente, la investigación se propone analizar **¿cómo puede la investigación contribuir a la resolución de las barreras de implementación de gobernanza digital en los gobiernos locales?** Identificar y proponer soluciones concretas para los desafíos encontrados es esencial no solo para el avance académico, sino también para la práctica administrativa.

Esta cuestión hace hincapié en la importancia de producir un conocimiento aplicable que ayude a los gobiernos locales en su proceso de transición hacia sistemas de gobernanza más eficientes y transparentes.

Los objetivos delineados anteriormente proporcionan una guía clara para la investigación sobre la gobernanza digital en los gobiernos locales, centrándose en aspectos teóricos, metodológicos y prácticos. A medida que se avanza en el análisis de estos objetivos, se espera que la investigación no solo contribuya al entendimiento académico del fenómeno, sino que también ofrezca herramientas concretas para la mejora efectiva de la gestión pública en el entorno digital.

Esta aproximación integral permitirá abordar un tema de gran relevancia en la actualidad y contribuirá al desarrollo de políticas públicas más responsables y adaptativas.

1.3. Preguntas de investigación

En el análisis constantemente se plantearán preguntas clave que guiarán el estudio.

- ¿Cuáles son las barreras que enfrentan los gobiernos locales al implementar esquemas de gobernanza digital?
- ¿Qué tipo de marco jurídico es necesario para regular efectivamente la vida digital de los ciudadanos?

Estas preguntas no solo son fundamentales para la comprensión del fenómeno, sino que también abren espacios para un análisis crítico de las políticas públicas vigentes. La identificación de obstáculos en la implementación de modelos digitales permitirá comprender mejor las resistencias que aún persisten en el ámbito gubernamental.

La transformación digital también plantea implicaciones profundas en la dinámica entre el gobierno y los ciudadanos. Uno de los aspectos más intrigantes de esta investigación será explorar cómo las tecnologías digitales pueden cambiar la forma en que los ciudadanos se relacionan con sus gobiernos. A medida que se incrementan las herramientas digitales, se espera que la interacción se vuelva más directa, aunque esta relación no está exenta de retos. Las críticas hacia la deshumanización de los servicios públicos, así como la digitalización de funciones que anteriormente requerían interacción personal, son debates contemporáneos que requieren atención.



A lo largo del trabajo, se presentarán propuestas concretas para abordar los desafíos en la implementación de la gobernanza digital. Estas sugerencias incluirán recomendaciones para políticas públicas que faciliten la integración de tecnologías de manera efectiva y accesible para toda la población. La implementación exitosa de estas propuestas dependerá no solo de la voluntad política, sino también de la colaboración activa de múltiples actores, incluyendo la sociedad civil, el sector privado y académicos.

Además, en los capítulos siguientes se recopilarán y analizarán pruebas empíricas que validarán las hipótesis planteadas desde el inicio. Este análisis será crucial para proporcionar un marco de referencia sólido y basado en datos que pueda informar futuras decisiones en el ámbito de la gobernanza digital. La combinación de teorías relevantes y conceptos fundamentales construirá el andamiaje teórico que sostendrá cada uno de los argumentos presentados.

Finalmente, el trabajo apuntará a identificar áreas de investigación futura que emerjan a partir del estudio actual. Las dinámicas de cambio rápido en la tecnología y la gobernanza indican que el campo aún está en desarrollo, lo que crea un espacio amplio para la exploración académica adicional. Los capítulos posteriores no solo profundizarán en las cuestiones planteadas en esta introducción, sino que también se comprometerán a desarrollar un diálogo crítico sobre cómo la gobernanza digital puede ser un vehículo para lograr una gestión pública más equitativa y efectiva.

1.4. Metodología de Estudio

La metodología utilizada en esta investigación es cualitativa, centrada en el análisis de casos específicos dentro del contexto mexicano.

Este enfoque permitirá comprender los matices y las particularidades del fenómeno en un marco geográfico y cultural concreto. Sin embargo, también es importante reconocer sus limitaciones.

Las metodologías cualitativas pueden estar sujetas a sesgos y a generalizaciones inapropiadas si no se manejan con rigor. A pesar de esto, permitirán una exploración más profunda de las percepciones y experiencias de quienes interactúan con los esquemas de gobernanza digital.

En suma, a partir de la metodología aplicada podremos establecer un panorama general que guiará la narrativa del trabajo, alineando las áreas de investigación con la estructura de los capítulos venideros. Se anticipa una clara interconexión entre los distintos elementos discutidos, generando una comprensión integral de la gobernanza digital en los gobiernos locales y sus implicaciones futuras para la sociedad.



1.5. Diseño de investigación

La presente investigación es una medida que propone plantear un panorama de la gobernanza digital, desde el punto de partida de lo que se entiende como gobierno digital hasta la forma de aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, asimismo, tiene como objetivo identificar los elementos de los gobiernos digitales, así como las medidas que se pueden implementar en la gobernanza de los gobiernos locales y sus beneficios e incluso, analizaremos si existen casos de éxito.

Es de gran relevancia entender la importancia de los beneficios que puede atraer la gobernanza digital, la tecnología y la inteligencia artificial para toda la ciudadanía, situación que también analizaremos a través de la presente investigación.

La tecnología y la sociedad nos obliga a evolucionar con ellas, situación que justifica poner sobre la mesa temas que verdaderamente impacten día con día a los ciudadanos, como lo es, el hecho de que las personas al mando de un gobierno local implementen acciones para que su gobierno sea caracterizado por evolucionar y de la mano con la tecnología, dar un gran beneficio a la sociedad.

La elección de una metodología cualitativa se convierte en un componente esencial para comprender las interacciones complejas y las percepciones que los actores involucrados tienen con respecto a la digitalización en la administración pública. La investigación se centrará en la recolección de datos mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales, permitiendo que los participantes compartan sus experiencias y puntos de vista de una forma más rica y contextualizada.

La selección de los estudios de caso es un aspecto crucial en el diseño de la investigación. Serán elegidos gobiernos locales que hayan implementado iniciativas de gobernanza digital, prestando atención a la diversidad en términos de tamaño poblacional, contexto socioeconómico y geográfico.

Se adoptarán criterios específicos para esta selección, tales como el nivel de éxito en la implementación de políticas digitales, la existencia de retos particulares que hayan enfrentado, y la capacidad de los gobiernos para adaptarse a la transformación digital. Este enfoque comparativo facilitará la identificación de patrones y mejores prácticas que podrían ser aplicables en otros contextos.

Uno de los aspectos más destacados de la investigación es la validación y fiabilidad de los datos que se obtendrán. Para garantizar que la información recopilada sea precisa y representativa, se implementará un protocolo riguroso de triangulación de datos.



Esto implicará la comparación de datos obtenidos a través de diferentes métodos y fuentes, lo que aumenta la credibilidad de los resultados. La triangulación permitirá comparar las percepciones de los ciudadanos y de los funcionarios gubernamentales, así como validar la información a partir de documentos oficiales y otros registros relevantes. Esta metodología no solo fortalecerá la validez de los hallazgos, sino que también permitirá una comprensión más holística de los procesos de gobernanza digital.

La metodología seleccionada para esta investigación, que combina estudios de caso, triangulación de datos y análisis de derecho comparado, proporciona una base sólida para explorar las complejidades de la gobernanza digital en los gobiernos locales.

Al adoptar un enfoque ético, reflexivo y riguroso, esta investigación apunta a ofrecer una contribución significativa no solo al ámbito académico, sino también a la práctica en la gestión pública, lo que permitirá el desarrollo de políticas más efectivas y capaces de responder a las necesidades de la ciudadanía en la era digital.



2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN E IMPORTANCIA DE LA MISMA

La gobernanza digital se ha convertido en un tema central para la reestructuración de los gobiernos locales en el contexto contemporáneo.

Este fenómeno no solo busca modernizar la administración pública, sino que también tiene el potencial de redefinir la relación entre ciudadanos y Estado, fomentando la transparencia y la eficiencia. Al estudiar la gobernanza digital, es crucial establecer los beneficios concretos que se derivan de su implementación, así como los desafíos que deben ser superados para asegurar su éxito en el ámbito local.

Uno de los principales beneficios de la gobernanza digital es la mejora en la eficiencia administrativa. Al integrar tecnologías avanzadas, los gobiernos locales pueden optimizar procesos, reducir tiempos de respuesta y, en última instancia, ofrecer servicios más eficientes a los ciudadanos. Esto no solo se traduce en una reducción de costos operativos, sino que también eleva la calidad de los servicios públicos. Un aspecto fundamental radica en cómo estas tecnologías permiten un acceso más ágil y directo a la información y a los servicios gubernamentales, facilitando que los ciudadanos participen activamente en la gestión de sus comunidades.

Sin embargo, la implementación de la gobernanza digital no está exenta de desafíos.

Adicionalmente, la inclusión y participación de todos los ciudadanos es otro elemento clave en la gobernanza digital.

Un aspecto crítico de la justificación para esta investigación es el papel que deben desempeñar las instituciones educativas en la formación del personal administrativo en relación a la gobernanza digital.

Estas instituciones son fundamentales para proveer la capacitación necesaria y fomentar una nueva generación de funcionarios que no solo comprendan la tecnología, sino que también sean capaces de implementar políticas innovadoras. La colaboración entre el sector educativo y los gobiernos locales debe ser una prioridad para preparar a las futuras generaciones en el uso efectivo de la tecnología en la gestión pública.

La justificación de la investigación también debe incluir un análisis de las estrategias más efectivas para lidiar con las resistencias que aparecen en la adopción de modelos de gobernanza digital.

Es esencial reconocer que el cambio nunca es fácil y que, por lo general, está acompañado de temores y dudas. Abordar estas preocupaciones debe ser parte del desarrollo de cualquier plan de acción que busque implementar la gobernanza digital en los gobiernos locales. Esto, a su vez, requiere un cambio en la narrativa utilizada



en torno a la digitalización, presentándola no como una amenaza, sino como una oportunidad para mejorar la calidad de vida y fortalecer la democracia.

Finalmente, la investigación se justificaría no solo al investigar estos puntos críticos, sino también al proporcionar un marco teórico y práctico para la implementación de la gobernanza digital.

A medida que las ciudades y comunidades enfrentan los desafíos de un entorno en constante cambio, los modelos de gobernanza que integren digitalización y participación ciudadana serán esenciales para responder adecuadamente a las necesidades de la población.

La investigación, por lo tanto, tiene el potencial no solo de contribuir a la literatura académica sobre la gobernanza digital, sino de ofrecer herramientas concretas para los operadores dentro de las administraciones locales, y así, mejorar la gestión pública en un mundo cada vez más digitalizado.

2.1. Análisis de la relevancia del tema estudiado

Es importante destacar la relevancia que tiene la implementación de la gobernanza digital en los gobiernos locales, pues trae grandes beneficios, que analizaremos en a lo largo de la presente investigación; por mencionar algunos: la mejora en los procesos gubernamentales, la accesibilidad de los servicios gubernamentales, automatización de trámites y mejora en la integración gobierno-ciudadano.

En esa misma línea, existen investigaciones que demuestran que el Gobierno Digital es una herramienta para mejorar la transparencia gubernamental, además, es una realidad que la implementación de un gobierno digital trae consigo la reducción de costos operativos y el aumento en la eficacia de los servicios gubernamentales.

La gobernanza digital adquiere una importancia fundamental en la modernización y reestructuración de los gobiernos locales, especialmente en un mundo cada vez más conectado y digitalizado.

La eficiencia administrativa, la transparencia en la gestión pública y la participación ciudadana son elementos clave que se ven afectados positivamente por la implementación de esquemas de gobernanza digital. Este capítulo se centra en cómo estos aspectos se entrelazan y contribuyen al fortalecimiento de una administración pública más robusta y adaptativa, así como en la identificación de los obstáculos que pueden surgir en este proceso.



La relación entre la gobernanza digital y la mejora en la eficiencia administrativa es notable. Con la implementación de tecnologías avanzadas, los gobiernos locales pueden optimizar procesos, reducir costos operativos y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos. La digitalización permite la automatización de trámites y la simplificación de procesos que anteriormente eran engorrosos, lo que a su vez propicia una respuesta más rápida y efectiva a las demandas de la ciudadanía.

Este enfoque no solo ahorra tiempo y recursos, sino que también genera una cultura organizacional más ágil y sensible a las necesidades del público. La experiencia internacional ha mostrado que países que han adoptado modelos de gobernanza digital han reportado economías significativas. Por ejemplo, iniciativas en lugares como Estonia y Singapur han evidenciado reducciones en gastos operativos en mayor proporción, al tiempo que se han incrementado las tasas de satisfacción ciudadana.

Sin embargo, a pesar de los beneficios evidentes, existen barreras que dificultan la implementación efectiva de estas innovaciones en el contexto mexicano. La resistencia al cambio dentro de las instituciones es uno de los principales obstáculos. Muchos funcionarios pueden mostrar reticencias por temor a lo desconocido o a perder el control de sus funciones tradicionales. Esto se ve agravado por la falta de capacitación adecuada, lo que limita aún más la adopción de nuevas tecnologías. Sin una cultura organizacional abierta a la innovación y a la formación continua del personal, es poco probable que la digitalización alcance todo su potencial en el ámbito local. La creación de un entorno que incentive el aprendizaje constante y la adaptabilidad es crucial para contrarrestar estas resistencias.

La corrupción representa otro desafío significativo que la gobernanza digital puede ayudar a mitigar, al ofrecer mecanismos para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas. La digitalización de procesos administrativos permite un mejor seguimiento de las interacciones entre ciudadanos y gobiernos, lo que disminuye las oportunidades de prácticas corruptas.

En este sentido, la implementación de plataformas digitales que hagan accesible la información sobre la gestión pública puede ser un paso decisivo hacia la construcción de una relación más cercana y confiable entre el Estado y la sociedad. Este reforzamiento de la confianza es esencial para fortalecer la democracia y garantizar que los ciudadanos participen activamente en su gobierno, sintiéndose empoderados y parte del proceso.

Adicionalmente, los gobiernos deben estar preparados para enfrentar la falta de infraestructura en muchas de las comunidades locales. La implementación de la gobernanza digital no puede llevarse a cabo de manera efectiva sin un apoyo tecnológico adecuado. Esto incluye tanto la disponibilidad de internet de alta calidad como la provisión de dispositivos accesibles para todos los ciudadanos. La



colaboración entre diferentes niveles de gobierno y el sector privado puede ser fundamental para superar estas limitaciones, incentivando proyectos que permita expandir la infraestructura y lanzar programas de capacitación.

Por otro lado, es imperativo que los gobiernos locales desarrollen marcos normativos que respalden y regulen adecuadamente las actividades digitales. La falta de un marco legal claro puede dificultar la operación de sistemas de gobernanza digital, generando incertidumbre tanto en la administración pública como entre los ciudadanos. La creación de leyes y políticas adaptativas que se ajusten a la rapidez del avance tecnológico es esencial para mantener la confianza pública y asegurar que los derechos de los ciudadanos estén protegidos en el entorno digital.

Finalmente, la propuesta de soluciones efectivas para superar los obstáculos existentes es fundamental para construir un modelo de gobernanza digital sostenible. Invertir en la formación de funcionarios, fomentar una cultura de innovación, garantizar la inclusividad en los contextos digitales y desarrollar un marco regulatorio adecuado son pasos decisivos hacia la implementación exitosa de la gobernanza digital en los gobiernos locales mexicanos. Al hacerlo, se establece un camino hacia una gestión pública más eficaz, transparente y participativa que realmente responda a las necesidades de la ciudadanía.

2.2. Gasto reportado

Respecto de los gastos reportados en la implementación de esquemas de Gobernanza Digital, se estima que la inversión pública en un gobierno inteligente, entre 2019 y 2023 creció una tasa del 3%, mientras que el número de usuarios creció un 54.8%, lo cual se traduce en una disminución en la inversión por usuario de \$1,666 pesos a \$1,109 entre 2019 y 2023.

La gobernanza digital ha emergido como uno de los mecanismos más eficientes para modernizar la administración pública en gobiernos locales. La implementación de esquemas de digitalización no solo se traduce en una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, sino también en economías significativas para las arcas públicas.

Los estudios han demostrado que muchos gobiernos locales han experimentado reducciones de costos operativos tras la implementación de tecnologías digitales.

Uno de los principales informes sobre avances en gobernanza digital subraya que "las economías específicas reportadas incluyen la reducción de costos en servicios administrativos y el incremento en la eficiencia operativa" (UNAM/INAP, 2022).



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Estas eficiencias se traducen en un uso más racional de los recursos disponibles, permitiendo liberar fondos que pueden ser reinvertidos en otros servicios públicos esenciales.

La digitalización de procesos administrativos ha permitido a los gobiernos establecer métricas claras para evaluar su eficiencia. Por ejemplo, al implementar sistemas de gestión de datos y plataformas en línea, se ha observado que los tiempos de respuesta a solicitudes de servicios se han reducido significativamente. Esto ha llevado a que muchos ciudadanos perciban una mejora en la calidad de los servicios, lo que se traduce en una mayor satisfacción. Según investigaciones recientes, "la medición de la satisfacción ciudadana en relación con los servicios digitalizados muestra que un 75% de los encuestados manifestó una mejora en la percepción de la gestión pública" (GUILLÉN, 2023).

La relación entre gobernanza digital y transparencia es otro aspecto crucial que merece atención. La digitalización ha introducido herramientas que permiten a los ciudadanos seguir el rastro del gasto público y la toma de decisiones administrativas.

Esto genera un ambiente de mayor rendición de cuentas, donde es más difícil ocultar prácticas corruptas. De acuerdo con un análisis sobre transparencia digital, "la implementación de plataformas de acceso público a datos financieros ha reducido significativamente las oportunidades de corruptelas" (Transparencia Global, 2023).

Así, la digitalización no solo mejora la eficiencia interna de las administraciones, sino que también empodera a la ciudadanía al permitir un seguimiento más cercano de las actuaciones gubernamentales.

Además de la transparencia, las tecnologías digitales han proporcionado herramientas para mejorar la participación ciudadana. Las plataformas en línea han facilitado que los ciudadanos se involucren en los procesos de toma de decisiones, apoyando una cultura de co-creación en la política pública. Esto muestra que las administraciones que han adoptado herramientas digitales para fomentar la interacción tienden a contar con una población más comprometida y satisfecha.

Sin embargo, no todo ha sido positivo en el ámbito del gasto relacionado con la gobernanza digital. A pesar de las economías generadas, algunas administraciones han enfrentado costos iniciales altos por la inversión en tecnología y capacitación. Estos gastos se han centrado en la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica y en la formación del personal. Las inversiones en hardware, software y la capacitación de los empleados son cruciales para aprovechar al máximo las ventajas que brinda la digitalización. La falta de una visión estratégica puede llevar a que estas inversiones no se traduzcan en los ahorros y beneficios esperados.

Por otro lado, es importante señalar que los casos exitosos de implementación de gobernanza digital en otros países ofrecen lecciones valiosas para los gobiernos



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

locales en México. Por ejemplo, países como Estonia y Dinamarca han logrado transformar su administración pública a través de la digitalización, reportando ahorros significativos en sus costos operativos. Según un informe por la Unión Europea, "los modelos de gobernanza digital en naciones emblemáticas han permitido reducciones de hasta el 15% en los gastos administrativos" (CEPAL/UE, 2022). Estas experiencias pueden servir de referencia para que las administraciones locales adapten sus estrategias y eviten repetir los errores del pasado.

A medida que se establece un enfoque más sostenible hacia la gobernanza digital, los gobiernos locales también deben considerar cómo reinvertir los ahorros generados. Es crucial que los recursos liberados por la digitalización se utilicen para mejorar otros servicios públicos, garantizando así una mejora integral en la calidad de vida de los ciudadanos. La posibilidad de redirigir fondos a áreas críticas como la educación, la salud y la infraestructura abre un panorama alentador para el desarrollo municipal.

Finalmente, en el caso de la Ciudad de México, de acuerdo con la Agencia Digital de Innovación Pública informó que han ahorrado más de 346 millones de pesos gracias a la simplificación y digitalización de trámites, situación que ha contribuido a reducir aglomeraciones y tiempos de espera.

2.3. Propuesta de soluciones

La implementación de Gobernanza Digital para un gobierno, requiere de manera forzosa el diseño normativo en fases o dimensiones; el Índice de Gobierno Digital (Digital Government Index, DGI) es una herramienta que mide el progreso de los países en la implementación de modelos de Gobernanza Digital siguiendo una serie de dimensiones que abarcan desde la adecuación de marco jurídico hasta su implementación, su desarrollo, la disposición y nivel de apertura de acciones e incluso el grado de eficacia e identificación de factores para la determinación de futuras estrategias con énfasis en el usuario/gobernado.

En un primer nivel, el DGI recomienda como primer paso en la implementación del esquema general de Gobernanza Digital, un replanteamiento de carácter jurídico de la legislación aplicable, a fin de articular y armonizar sus contenidos a los medios y procedimientos de carácter digital; la recomendación inicial consiste, básicamente en la adopción por ley, de la Gobernanza Digital, como parte natural del ecosistema normativo, a fin de proceder a su asimilación en posteriores mecanismos regulatorios e instrumentos legales (reglamentos, manuales, oficios, lineamientos, directrices o decretos).



A este primer nivel se le denomina “Gobernanza Digital por Diseño” e implica repensar y rediseñar desde lo legal, los procesos públicos, la simplificación de los procedimientos, el establecimiento por mandato de ley de nuevos canales de comunicación y participación con la ciudadanía y junto con ello, asimilar las tecnologías digitales aplicables y que requieren de cierta inversión en su desarrollo, como lo son los denominados “ecosistemas globales”, “ciudades digitales” o “plataformas unificadas de servicios”, junto con la emisión de instrumentos para el usuario (firmas electrónicas y expedientes únicos) y con ello, el diseño, creación e implementación de mecanismos de accesibilidad en el entorno virtual.

Existe en México el potencial de desarrollo para la implementación de un modelo de Gobernanza Digital de carácter local, de acuerdo con el Reporte de Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas (2022) en la región de Latinoamérica y el Caribe, Uruguay es el país líder regional en el desarrollo de herramientas de Gobernanza Digital (0.8388); México ocupa el 7º lugar con un puntaje 0.7473 pero cuenta con una de las más robustas infraestructuras digitales de la región por lo que su potencial de desarrollo es mucho mayor que la del resto de los países.

Este potencial se encuentra preponderantemente en las denominadas Zonas Metropolitanas del centro-norte del país, por lo que es posible, mediante una estrategia planificada que transite por lo operativo, lo legal y lo político, el implementar de manera contundente los esquemas de Gobernanza Digital en las entidades federativas con estas características y regiones.

Propuestas de soluciones

La implementación efectiva de la gobernanza digital en los gobiernos locales requiere de un enfoque integral que aborde las barreras culturales, normativas y de infraestructura.

Para superar la resistencia cultural y organizativa en la adopción de la gobernanza digital, es fundamental desarrollar estrategias de cambio que no solo informen, sino que también impliquen a los funcionarios en el proceso de transformación.

Esto podría lograrse mediante programas de sensibilización que destaquen no solo los beneficios de la digitalización, sino que también incluyan la experiencia de empleados que hayan vivido de manera exitosa la transición. Iniciativas de capacitación que fomenten una cultura de innovación, así como la creación de equipos interdisciplinarios encargados de liderar esta transformación, pueden ser clave para reducir el miedo al cambio.



La inclusión digital es igualmente esencial y debe contemplar estrategias que aseguren que todos los ciudadanos, independientemente de su nivel socioeconómico, puedan participar en la gobernanza digital.

Esto no se logra solo con la provisión de infraestructura tecnológica, sino también a través de programas de alfabetización digital que capaciten a la población para manejar las nuevas herramientas. Además, es crucial trabajar en colaboración con organizaciones comunitarias que puedan ayudar a identificar y abordar las necesidades específicas de grupos vulnerables que tradicionalmente han estado excluidos de los procesos de gobernanza. Las intervenciones deberían incluir no solo el acceso a dispositivos y conectividad, sino también el desarrollo de habilidades que permitan a los ciudadanos interactuar eficazmente con las plataformas digitales.

Para asegurar que el personal administrativo esté preparado ante el avance de la digitalización, se deben establecer programas de capacitación continua. Estas capacitaciones deben ir más allá del manejo básico de las plataformas digitales y envolver a los funcionarios en un proceso de aprendizaje constante sobre el uso de tecnologías emergentes, así como en la gestión de datos y la interacción con los ciudadanos a través de medios digitales. Fomentar un entorno donde el aprendizaje y la adaptación sean continuos es esencial para la modernización efectiva de la administración pública y la satisfacción de la ciudadanía.

El marco normativo que respalda la gobernanza digital debe evolucionar para incluir disposiciones que validen los actos administrativos realizados a través de canales digitales. Las leyes actuales deben ser revisadas y adaptadas para reflejar la rapidez con que cambian las tecnologías y las prácticas administrativas. Esto resulta crítico no solo para la legitimidad de las acciones en el ámbito digital, sino también para la protección de los derechos de los ciudadanos en un entorno donde el manejo de datos personales es cada vez más relevante. Un marco legal ágil y responsive contribuirá a generar confianza en los ciudadanos hacia los procesos digitales.

Las mejores prácticas internacionales son valiosas referencias que pueden proporcionar orientación a los gobiernos locales en México. Existen ejemplos de países que han implementado con éxito esquemas de gobernanza digital, y Cuba es un modelo referencial en cuanto a la integración de plataformas digitales en el tejido de su administración pública.

La clave radica en adaptar estos ejemplos al contexto mexicano, teniendo en cuenta las particularidades culturales y sociales. Aprender de las experiencias de otras naciones permite a los gobiernos diseñar estrategias que han probado ser efectivas, evitando así cometer errores pasados.



Una colaboración activa entre el sector público y privado es fundamental para fortalecer la gobernanza digital. El sector privado, con su experiencia y recursos, puede proporcionar soluciones técnicas que complementen los esfuerzos gubernamentales. Al crear alianzas estratégicas, los gobiernos pueden beneficiarse de innovaciones que optimicen la implementación de plataformas digitales y aseguren la sostenibilidad de la infraestructura tecnológica. Esta cooperación puede extenderse también a la capacitación de personal administrativo, así como a la formulación de políticas que promuevan un ecosistema digital más robusto.

Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación es clave para asegurar la efectividad de las plataformas digitales de participación ciudadana. La creación de indicadores claros, junto con la recolección de datos sobre la satisfacción y la participación ciudadana, permitirá a los gobiernos identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias en función de resultados concretos. Implementar canales de retroalimentación donde los ciudadanos puedan expresar sus opiniones sobre los servicios digitales podría fomentar un ciclo de mejora continua necesarios para construir una gestión pública inclusive y participativa.

En el contexto de la digitalización de los servicios públicos, las políticas públicas deben ser dirigidas a fomentar esta transición. Invertir recursos en tecnologías que agilicen trámites y accesibilidad de la información, así como en programas de capacitación, permitirá mejorar la satisfacción ciudadana. La digitalización no debe concebirse únicamente como un avance técnico, sino como un elemento central en la redefinición de cómo los gobiernos interactúan con la población, donde se priorice tanto la eficiencia administrativa como la experiencia del usuario.

Finalmente, movilizar los recursos económicos generados por la gobernanza digital para su reinversión en áreas críticas de la administración pública resulta esencial para garantizar la sostenibilidad del proceso de digitalización. Estos recursos pueden ser dirigidos a proyectos educativos que fortalezcan la alfabetización digital, a iniciativas comunitarias que fomenten la inclusión, o a mejoras en la infraestructura tecnológica. Este enfoque no solo balancea la inversión y el retorno, sino que también contribuye a crear un ecosistema de gobernanza más justo y equitativo. En conjunto, estas propuestas abren la puerta a un futuro donde la gobernanza digital no solo transforma los procedimientos administrativos, sino que también revitaliza la relación entre el gobierno y la ciudadanía en su conjunto.



3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo detectar el impacto y los beneficios que trae consigo la implementación de la Gobernanza Digital,

En las subsecuentes líneas se busca identificar su relación con la inteligencia artificial, determinar las acciones que podrían tomar los gobiernos locales en esta materia, así como la mención de algunos casos de éxito y con ello, establecer que la Gobernanza Digital y su implementación representa mejoras sustanciales en la calidad de los servicios públicos y la confianza ciudadana, elevando el estándar de gestión gubernamental en beneficio de las y los gobernados.

Asimismo, se busca identificar desafíos y oportunidades que enfrentan los gobiernos locales para contribuir al fortalecimiento de un gobierno más participativo, incluyente y transparente, planteando propuestas para superar las barreras de entrada en la implementación de esquemas digitales en la relación entre el gobierno y sus ciudadanos.

El reto que tienen los gobiernos en la actualidad es brindarles a todos los ciudadanos una atención cercana y de calidad, dar trámite a sus solicitudes, así como el fortalecimiento de la transparencia, de la participación ciudadana y la mejora en la prestación de servicios de manera inmediata, a través de canales digitales que hagan eficiente la relación con los asuntos públicos y la gestión de peticiones vecinales se resuelva con sentido de inmediatez y oportunidad.

De esta forma, la ciudadanía puede tener mayor confianza con las instituciones gubernamentales, se generará mayor participación ciudadana, se promueve la cultura de transparencia y rendición de cuentas e incluso, se impacta en la reducción de la brecha digital y social.

3.1. Propósito de la investigación

Esta investigación contribuye en la construcción de un parteaguas para otorgarle a los gobiernos locales un análisis actualizado sobre la implementación del gobierno digital, los cuales servirán como guía estratégica en la toma de decisiones de los actores políticos para el momento en que consideren implementar en sus gobiernos un esquema integral de gobernanza digital.



3.2. Problemática a resolver

Eliminar la brecha de desigualdades es un objetivo esencial de los gobiernos locales para ello, a lo largo de los últimos años, en diversas latitudes se han llevado a cabo estrategias diferenciadas a fin de actualizar y perfeccionar sus respectivos órdenes jurídicos y marcos procedimentales y de actuación, con el objeto de que las normas que regulan el ejercicio de las facultades conferidas a las autoridades frente a las y los gobernados, cumplan con la finalidad de propiciar mejores condiciones de justicia social, equidad, igualdad y preservación del Estado de Derecho.

La presente investigación busca en sus contenidos, ampliar la discusión y generar a lo largo del desarrollo de la misma, los argumentos y conexiones que permitan visibilizar y hacer conciencia de la necesidad de establecer un nuevo modelo de gestión de gobierno a través de la implementación de la denominada Gobernanza Digital, a fin de que las Entidades Federativas transiten por la correcta adecuación de sus respectivos marcos jurídicos, a fin de dar cumplimiento al establecimiento de las bases normativas para la expedición de leyes locales en materia de Gobernanza Digital.

Así las cosas, se propone, a partir de un abordaje multidisciplinario, evidenciar la urgencia de establecer las bases administrativas que permiten el desdoblamiento legislativo, ejecutivo, operativo, procedimental y de gestión pública de nuevas leyes y mecanismos de procedimiento administrativo a la implementación de modelos de Gobernanza Digital.

3.3. Contribución de la investigación a la resolución del problema

En México, los procesos para la implementación de verdaderos esquemas de gobernanza digital han sido infructuosos e insuficientes en virtud de que las prioridades gubernamentales se han orientado a interpretar la gobernanza digital como la sola implementación de modelos de tramitología a través de internet, buscando, contrario a lo que debe ser una estrategia integral, la implementación de sitios web en los que se concentran los trámites gubernamentales, mismos que no pueden realizarse bajo esquemas de firma electrónica unificada y en muchos casos estos sitios únicamente se limitan a brindar información al usuario de la manera en que debe realizarse el trámite, o se lleva al petitionerario a verdaderos bucles informáticos.

La gobernanza digital es más que la digitalización de trámites o cargar documentos en formato PDF en los sitios web de las dependencias, implica la implementación de programas, planes, estrategias, modelos de actuación, unificación de criterios y plataformas empezando por el establecimiento de una llave única que abra todas las puertas gubernamentales con independencia de si se trata de un trámite, servicio o del ejercicio del derecho constitucional de petición.

La gobernanza digital es un compromiso de las agendas internacionales de buenas prácticas gubernamentales y no debe limitarse a la creación de buzones de servicio virtual centralizados pero poco desarrollados generando en el usuario mas problemas que soluciones.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

La gobernanza digital debe ser uno de los ejes rectores del actuar de la Administración Pública en sus tres órdenes de gobierno frente a los gobernados; ello porque la tendencia global obliga a las naciones a adoptar medidas para reducir el uso de papel, limitar los traslados de personas para la realización de trámites y desarrollar los mecanismos informáticos para que de la misma forma en que una persona realiza el pago de sus servicios, hace una compra en línea y hasta recibe sus estudios clínicos y de laboratorio, pueda, a través de una firma o identidad digital única y para todos los trámites públicos, establecer un vínculo provechoso con sus gobernados.

Así, la gobernanza digital debe ser vista como la manera en que el ciudadano puede saber la manera en el gobierno gestiona los asuntos públicos a unos cuantos click de distancia y sin salir de su domicilio o lugar de trabajo, pueda monitorear desde el estatus de la reparación de un bache, una poda o la sustitución de una luminaria, hasta poder ingresar a la virtualidad para ser testigo de una sesión de un comité de adquisiciones, una audiencia de carácter administrativo, la deliberación de un Congreso o la resolución a un asunto de naturaleza jurisdiccional.

Para ello, no basta con establecer figuras que a la fecha han resultado insuficientes en el desarrollo de una agenda digital de gobernanza, los ciudadanos no desean saber que hay una institución que lleva el listado de trámites nacionales o que se encarga de medir y sugerir acciones de mejora gubernamental cuando lo que realmente desea es poder hacer el trámite -sea cual sea- sin la necesidad de trasladarse, hacer largas filas, enfrentarse a la baja burocracia -y en no pocas ocasiones a la corrupción- y que su trámite no sea monitoreado por sí mismo.

Se requiere de toda una reingeniería legal y procedimental que transite por la emisión de marcos jurídicos que establezcan la obligación por parte del Estado mexicano, de adecuarse de manera definitiva e improrrogable en el tránsito a un mundo en el que la virtualidad, la conectividad y la transferencia de información son elementos esenciales de la sociedad.

En este sentido, es claro que las resistencias a implementar mecanismos de gobernanza digital de manera tradicional se han encontrado al interior del mismo espectro público y que sus principales detractores argumentan -con cada vez menos razón- que los actos jurídicos de derecho público requieren de formalidades esenciales para su validez o su existencia.

Sin embargo, existen referentes en nuestro propio orden jurídico, en donde se han roto estos paradigmas, desde la posibilidad de tramitar por medios remotos un acta de nacimiento, una curp o hasta la cédula profesional. Ejemplos claros de que es posible armonizar los elementos formales de validez de un acto jurídico al ser implementados y llevados a cabo en el ciberespacio.

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define a la Gobernanza Digital como “la articulación y concreción de políticas de interés público con los diversos actores involucrados (Estado, Sociedad Civil y Sector Privado) con la finalidad de alcanzar competencias y cooperación para crear valor



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

público y la optimización de los recursos de los involucrados mediante el uso de tecnologías digitales” (Nasser, 2021, p 14) .

La implementación de la Gobernanza Digital en el sector público tiene como propósito el establecimiento de estructuras y procesos que permita el aseguramiento y la ampliación de los alcances en el desarrollo de políticas públicas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del gobierno.

Asimismo, busca ser el eje articulador de acciones y programas para crear el denominado valor público, entendido como el valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a sus habitantes, las regulaciones para satisfacer las necesidades colectivas y la búsqueda permanente de su bienestar por medio de herramientas que permitan poner al alcance de la mano de las personas, los servicios, trámites y beneficios.

La gobernanza digital es entonces, el desarrollo de una ambiciosa estrategia que implica diversos aspectos:

- 1) la transformación digital del gobierno;
- 2) la implementación del gobierno digital por medio de las herramientas tecnológicas;
- 3) la entrega, disposición de servicios, desarrollo de políticas públicas, mecanismos vinculantes y procedimientos administrativos o incluso jurisdiccionales; y
- 4) la implementación de modelos de evaluación de eficacia gubernamental, indicadores y resultados cuyo destino final sea el resolver las crecientes necesidades de los gobernados en su calidad de usuarios.

La Gobernanza Digital es entonces, la estrategia, la ruta para establecer acciones concretas de carácter público, la más importante: el gobierno digital.

4. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

4.1. Preguntas de investigación

Este capítulo plantea una serie de preguntas de investigación que buscan abordar los desafíos a los que se enfrentan los gobiernos ante la evolución tecnológica, así como los beneficios que otorga la implementación de un gobierno digital integral.

A través de estas interrogantes, se pretende guiar la exploración de los beneficios que trae consigo el que los gobiernos locales implementen políticas en torno a ello.

La gobernanza digital no solo promueve la eficiencia en la gestión pública, sino que también plantea una serie de interrogantes sobre su impacto, desafíos y oportunidades. La formulación de preguntas adecuadas es esencial para entender el fenómeno en sus múltiples facetas, lo que nos lleva a considerar diversas dimensiones que abarcan desde aspectos éticos hasta cuestiones prácticas.

Una de las preguntas más relevantes es la de **¿cuáles son las implicaciones éticas de integrar inteligencia artificial en los procesos de gobernanza digital?** En la actualidad, el uso de inteligencia artificial en la administración pública ha planteado preocupaciones sobre la privacidad, la vigilancia y la discriminación.

La automatización de decisiones puede llevar a que ciertos grupos sean desfavorecidos sin la intención de los administradores. Por lo tanto, es imprescindible analizar cómo se puede garantizar un uso ético y responsable de esta tecnología en los procesos públicos, asegurando que el empoderamiento de los ciudadanos no se vea comprometido.

Otra cuestión clave es la relacionada con **¿qué tipo de capacitación y formación son necesarias para el personal administrativo en la transición hacia la gobernanza digital?** La falta de capacitación puede ser un obstáculo significativo para la implementación efectiva de herramientas digitales.

Es esencial que los empleados del gobierno se sientan cómodos y competentes al usar nuevas tecnologías y sean capaces de entender los paradigmas actuales de gobernanza. Esta capacitación no solo debe incluir habilidades técnicas, sino también un entendimiento sólido de las políticas que guían la gobernanza digital.

La inclusividad es un principio fundamental en cualquier sistema democrático y, por ende, surge la pregunta de **¿cómo se puede asegurar la inclusividad y representatividad en las plataformas digitales de participación ciudadana?** A pesar de que las plataformas digitales ofrecen oportunidades sin precedentes para la participación, existe el riesgo de que ciertos grupos de la población queden excluidos debido a diferentes factores, como la falta de acceso a internet o habilidades digitales.



Es necesario explorar cómo se pueden diseñar estas plataformas para incluir activamente a todas las voces, garantizando que la digitalización no perpetúe desigualdades preexistentes.

Existen ejemplos de otros países que han implementado de manera exitosa la gobernanza digital, lo que lleva a preguntar **¿qué ejemplos de éxito en la implementación de gobernanza digital en otros países pueden servir como referencia para México?** Aprender de estas experiencias puede facilitar el diseño de estrategias adaptadas a la realidad mexicana.

Esto implica analizar no solo las prácticas implementadas, sino también el contexto cultural y social que ha influido en su éxito.

Otro aspecto importante a considerar es la efectividad de los sistemas de gobernanza digital, lo que lleva a la pregunta de **¿cómo se puede medir la efectividad de los sistemas de gobernanza digital en términos de satisfacción ciudadana y transparencia gubernamental?** Las métricas utilizadas deben ser adecuadas para captar no solo la eficiencia administrativa, sino también cómo percibe la ciudadanía sus interacciones con los gobiernos.

Los indicadores de satisfacción y transparencia son vitales para evaluar el éxito de cualquier iniciativa digital.

En el marco legal, se presentan preguntas como **¿cuáles son los principales desafíos legales que enfrentan los gobiernos locales en la adopción de normativas que regulen la gobernanza digital?** La regulación de las actividades digitales es un aspecto crítico que no debe ser subestimado. Muchos gobiernos locales podrían enfrentar obstáculos relacionados con la legislación obsoleta o la falta de normativas específicas que guíen la implementación de nuevas tecnologías.

Es crucial examinar estos desafíos y proponer soluciones que permitan un marco regulatorio adecuado.

La brecha digital sigue siendo un gran desafío en la actualidad y genera la pregunta **¿cómo afecta la brecha digital en la participación ciudadana en los esquemas de gobernanza digital?** A medida que la digitalización avanza, es fundamental asegurar que todos los ciudadanos tengan acceso equitativo a las tecnologías y plataformas que permiten la participación.

Entender cómo la desigualdad en el acceso a la tecnología afecta la participación es vital para fomentar modelos de gobernanza que sean realmente inclusivos y representativos.



Cada una de estas preguntas no solo tiene impacto en la teoría de la gobernanza digital, sino que también abre espacios para un análisis crítico de las políticas públicas vigentes. Las respuestas que se obtengan a lo largo de la investigación no solo ampliarán el conocimiento académico, sino que también pueden generar recomendaciones concretas que contribuyan a una mejor implementación de la gobernanza digital en los gobiernos locales. Al centrar la investigación en estas interrogantes, se puede construir un marco detallado que favorezca la toma de decisiones informadas y la colaboración entre distintos actores sociales, promoviendo así un sistema de gobernanza más eficaz y abierto a la ciudadanía.

En conclusión, estas preguntas de investigación no solo guiarán este estudio, sino que también proporcionarán una base para la formulación de políticas públicas en torno a implementar gobiernos digitales. A medida que se abordan estos interrogantes, se espera generar un marco teórico y práctico que informe a académicos, responsables de la toma de decisiones y ciudadanos sobre la importancia los gobiernos digitales.

4.2. Pruebas empíricas

Para la realización de la investigación, se utiliza un enfoque de tipo cualitativo analizando los casos de éxito de otras latitudes en lo que respecta a la implementación de Gobiernos Digitales.

El enfoque cualitativo se aplica en esta investigación a través del análisis de lo que implica la implementación del Gobierno Digital. Este enfoque nos permitirá conocer los beneficios de su implementación y conocer casos de éxito aplicados.

Metodología aplicable al análisis:

Detallaremos a partir de la implementación de una metodología cualitativa, todos los elementos que conforman la gobernanza digital en gobiernos locales, centrándose en estudios de caso y análisis de derecho comparado. La gobernanza digital es un fenómeno complejo que requiere un enfoque holístico para comprender las dinámicas involucradas, las barreras existentes y las oportunidades que se presentan en su implementación en contextos específicos, como es el caso mexicano.

El diseño metodológico se estructura en torno a casos de éxito y análisis de bibliografía. Este enfoque permite un estudio profundo y contextualizado de diversas experiencias de gobernanza digital en diferentes latitudes. Al adoptar un enfoque cualitativo, se busca entender las percepciones, actitudes e interacciones de los actores involucrados, incluyendo funcionarios públicos, ciudadanos y expertos en tecnología.



La selección de casos está basada en criterios específicos. Se priorizarán aquellos que hayan implementado iniciativas de gobernanza digital con distintos grados de éxito y características socioeconómicas diversas. Este enfoque permite comparar y contrastar las experiencias de gobiernos locales que enfrentan contextos tanto favorecedores como desfavorables para la implementación de la digitalización. A

l seleccionar casos representativos, se espera identificar patrones y mejores prácticas que puedan ser extrapoladas a otros contextos.

La validez y fiabilidad de los datos obtenidos mediante la metodología cualitativa son aspectos cruciales para garantizar la credibilidad de los hallazgos. Se establecerá un protocolo riguroso para la recolección de datos que incluirá la verificación de fuentes; esto es, cotejar información obtenida a través de diferentes técnicas y participantes, lo que aumenta la robustez de los resultados.

El análisis de derecho comparado se incorporará como un enfoque para identificar mejores prácticas internacionales en la gobernanza digital. La revisión de modelos exitosos en otros países proporcionará un marco de referencia que puede iluminar nuevas estrategias que podrían ser adaptadas a la realidad mexicana. Esta perspectiva comparativa no solo enriquecerá el análisis, sino que también ofrecerá ejemplos concretos de cómo otros sistemas han abordado barreras similares.

En cuanto a las limitaciones del estudio, es importante reconocer que la investigación cualitativa puede estar sujeta a interpretaciones subjetivas. Se establecerán límites claros sobre la generalización de los hallazgos; el enfoque se centrará en el contexto específico de cada caso, siendo consciente de que las realidades pueden variar significativamente de un municipio a otro.

Estas limitaciones serán discutidas a fondo a lo largo del estudio, enfatizando la importancia del contexto en las conclusiones extraídas.

La metodología cualitativa adoptada en esta investigación es fundamental para explorar las complejidades de la gobernanza digital en los gobiernos locales. El enfoque en estudios de caso, el análisis de derecho comparado, la atención a la validez y fiabilidad de los datos, y la consideración de las cuestiones éticas son elementos que combinadamente permitirán una comprensión profunda y contextualizada del tema.

Este enfoque no solo busca describir la situación actual, sino también contribuir al desarrollo de estrategias efectivas que aborden las barreras existentes y potencien las oportunidades que la digitalización presenta.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Propósito del análisis:

Establecer un marco de referencia objetivo, jurídica y de aplicación reconocida que permita crear un parteaguas para los gobiernos respecto a la implementación de los gobiernos digitales integrales.

Proceso:

- Análisis de la implementación de acciones en el marco de la denominada Cuarta Revolución Industrial.
- Análisis de los antecedentes del Gobierno Digital en otras latitudes
- Análisis de concepto y diseño de Gobierno Digital
- Los componentes del Gobierno Digital
- Beneficios del Gobierno Digital en su aplicación en el sector público
- Utilización de herramientas de IA a manera de consulta y para corroborar fuentes de análisis.

Resultado esperado:

Una vez concluida esta investigación, se deberán contar con las bases sobre los beneficios, la importancia, así como los componentes de un Gobierno Digital integral, con el objetivo de que sea implementado en los gobiernos locales.



5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA

5.1. Exposición y análisis de las teorías, paradigmas, investigaciones y antecedentes históricos del problema.

La era digital ha ido envolviéndonos como sociedad desde los últimos años del siglo XX y los primeros del siglo XXI, periodo caracterizado por la habilidad de los individuos de transferir información libremente, y al mismo tiempo, de tener acceso casi instantáneo a un acervo de conocimientos que antes sólo se encontraban en bibliotecas o museos.

Esta era transformadora de comunicación e información nos otorga grandes beneficios y ventajas para desarrollar con mayor eficacia nuestras actividades diarias, situación que los gobiernos locales pueden aprovechar para beneficio de todos los ciudadanos, en el sentido de ampliar la cercanía y generar confianza.

La Organización de las Naciones Unidas destaca que el impacto de las tecnologías digitales puede contribuir a un mundo más justo, pacífico y equitativo, pueden impulsar y acelerar el logro de cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Además, su aplicación genera implicaciones para los derechos y la autonomía humanos, pues al igual que generaciones anteriores, debemos tomar decisiones sobre cómo aprovechamos y gestionamos estas nuevas tecnologías.

La Gobernanza Digital y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el año 2015, posterior a la fecha establecida para el cumplimiento del plazo de los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) acordó una nueva agenda para el desarrollo, llamada Agenda de Desarrollo 2030.

La Agenda de Desarrollo 2030 es un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) incluidos en la Agenda, están formulados para erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus 169 metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible son los siguientes:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

A diferencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que estaban principalmente enfocados en el desarrollo de las personas, la Agenda de Desarrollo 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, los tres en un mismo orden de importancia.

Los ODS están formulados para erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger al medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial.

Por su parte, el objetivo 9 sobre la industria, innovación e infraestructura, entre otras metas, destaca el modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas, facilitar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes en los países en desarrollo mediante un mayor apoyo financiero, tecnológico y técnico.

Así como apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos.

Asimismo, el Objetivo 16, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, propone la creación a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas y la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades de las personas.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Complementando lo anterior, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico “Los gobiernos deben promover un entorno de políticas ágil que facilite la transición de la fase de investigación y desarrollo a la fase de implementación y operación de sistemas de inteligencia artificial fiables”.

Además, “deben adoptar enfoques basados en resultados que proporcionen flexibilidad para alcanzar los objetivos de gobernanza y cooperar dentro de las jurisdicciones y entre ellas para promover entornos de gobernanza y políticas interoperables”.

En ese orden de ideas, la ONU define el desarrollo sostenible como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. El desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares, los cuales trata de lograr de manera equilibrada, y son el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

En ese sentido, y con más de la mitad de la población mundial viviendo en ciudades, el transporte masivo y la energía renovable son cada vez más importantes, así como el crecimiento de nuevas industrias y de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Los avances tecnológicos son esenciales para encontrar soluciones permanentes a los desafíos económicos y ambientales. Para lograr el desarrollo sostenible se deberá transformar radicalmente la sociedad, incluyendo sus instituciones.

El Objetivo 13 de la Agenda 2030, exige medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus repercusiones. El cambio climático afecta, en la actualidad a todos los países del mundo. Tiene un impacto negativo en la economía y en la vida cotidiana de las personas.

Las emisiones de gases de efecto invernadero causadas por las actividades humanas hacen que esta amenaza aumente. Se espera, que de no haber cambios, la temperatura media de la superficie del mundo podría aumentar unos 3 grados centígrados este siglo y en algunas zonas del planeta sería mayor.

La ONU recomienda diez acciones para ayudar a afrontar la crisis climática, entre las que destacan el desplazamiento a pie, en bicicleta o en el transporte público; considerar los desplazamientos, ya que los aviones usan grandes cantidades de



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

combustibles fósiles, y producen importantes emisiones de gases de efecto invernadero, por lo que se recomienda que cuando sea posible, las reuniones sean virtuales, los desplazamiento en tren o no se hagan viajes de larga distancia si no son necesarios.

Lo anterior, debido a que la principal causa del efecto invernadero es la quema de combustibles fósiles. Al quemar los combustibles fósiles (carbón, petróleo y gas) se emite a la atmósfera dióxido de carbono (CO₂) y otros gases como el metano que se concentran en la atmósfera y atrapan el calor producido por los rayos del sol.

Durante la pandemia por Covid- 19, debido a las cuarentenas y el paro de actividades humanas se vieron cambios positivos para el medio ambiente.

De acuerdo con un reportaje publicado por National Geographic, el 24 de diciembre de 2020, el descenso de la cantidad de desplazamientos en vehículos a motor, la disminución de la producción industrial y el consumo se traduce en menos contaminación, aguas más limpias y cielos más claros.

Por ejemplo en China, hubo una mejora drástica de la calidad del aire. A lo largo de todo el mes de febrero de 2020, el promedio de días sin contaminación atmosférica aumentó en un 21,5% en comparación con las mismas fechas del año anterior.

En Europa sucedió algo similar, la oleada de confinamientos se tradujo en una mejora drástica de la calidad del aire.

Asimismo, la crisis sanitaria, social y económica generada por la pandemia del Covid-19, llevo a las sociedades a buscar nuevas formas de organización y operación de las instituciones públicas y privadas, a través de herramientas digitales. Muchas empresas implementaron en teletrabajo, así como las instituciones académicas las clases en línea. Los gobiernos por su parte vieron la importancia de otorgar acceso a sus servicios por medio de aplicaciones digitales.

El gobierno digital fue vital para que las instituciones del Estado se mantuvieran operativas y abiertas a fin de responder a las necesidades de la ciudadanía en momentos en que era esencial evitar las aglomeraciones.

En ese sentido, las capacidades de digitalización de los servicios y la inclusión digital se convierten en esenciales para hacer más eficaces a las instituciones públicas frente a futuras crisis. Por ello, la expectativa deberá ser relevar la importancia del gobierno digital o gobernanza digital y la inclusión digital para acelerar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

La gobernanza digital también permitiría disminuir la brecha digital, la cual se define como una cuestión social vinculada con la diferente cantidad de información de las personas según tengan o no acceso a la sociedad de la información y a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Incluye los desequilibrios en materia de infraestructura de Internet, información y conocimientos, e igualdad de oportunidades en dependencia del ingreso, la raza, la etnia, el género u otros criterios similares.

De acuerdo con la ONU, existe una fuerte correlación entre la brecha digital y la pobreza. Casi el 40 % de la población mundial vive en países de bajos ingresos. Alrededor de 1.000 millones de personas no tienen acceso a las TIC.

Los gobiernos deben acometer la creación y utilización de instrumentos de gobernanza electrónica con el fin de mejorar la capacidad electrónica, alentar la utilización de las TIC y la educación a ese efecto, y apoyar el desarrollo de aptitudes en materia de TIC de forma no discriminatoria. Las únicas partes interesadas que pueden proporcionar igualdad de oportunidades son los gobiernos, por lo que deberán asumir un papel rector en la gobernanza electrónica como instrumento clave para cerrar la brecha:

De acuerdo con la UNESCO, la gobernanza de Internet o gobernanza digital es el desarrollo y la aplicación complementarios de los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y la comunidad técnica, en sus respectivas funciones, de los principios, normas, reglas, procedimientos de toma de decisiones y actividades compartidos que dan forma a la evolución y uso de Internet. Asimismo, considera que la gobernanza de Internet es un tema fundamental debido al potencial que tienen Internet para fomentar el desarrollo humano sostenible y la construcción de sociedades del conocimiento inclusivas, a fin de mejorar la libre circulación de información e ideas en el mundo entero.

Por su parte la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), cuenta con dos definiciones de gobernanza digital:

- Es la articulación y concreción de políticas de interés público con los diversos actores involucrados (Estado, sociedad civil y sector privado), con la finalidad de alcanzar competencias y cooperación para crear valor público y la optimización de los recursos de los involucrados, mediante el uso de tecnologías digitales.
- Organización y reglas presentes en un gobierno para conducir su política y estrategia de digitalización con el objetivo de mejorar su gestión y brindar servicios a los ciudadanos y las empresas.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Además, como una forma de mejorar la relación entre la pluralidad de actores públicos y privados, tendiente a mejorar la toma de decisiones, la gestión y el desarrollo de lo público y lo colectivo, con una marcada intención de integración y de interdependencia, se establece que un objetivo clave es garantizar el uso coherente de las tecnologías digitales en todos los niveles de los gobiernos a fin de optimizar los beneficios para la población.

En 2014, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) presentó tres modelos de gobernanza digital:

- a) Modelo de oficina de transformación digital. Se crea una institución con la misión de supervisar y coordinar el uso de la tecnología para transformar el funcionamiento de la administración y el suministro de servicios. En general, el personal se contrata en el sector tecnológico para compensar la falta de conocimientos altamente técnicos en la administración pública y está integrado por expertos en tecnologías, herramientas y enfoques digitales.

Países que han adoptado este enfoque: Australia, con la Digital Transformation Agency, y el Reino Unido, con el Government Digital Service.

- b) Modelo de coordinación central. Se crea una unidad de coordinación con una misión clara o estableciendo funciones precisas para los directores de sistemas de información. La idea es que esta autoridad de coordinación pueda disponer de instrumentos para establecer políticas y controles de aprobación financiera para las grandes inversiones en TIC. Estas funciones también pueden incluir la creación de organizaciones de servicios compartidos y procesos centralizados de contratación pública de TIC bajo la responsabilidad de esta autoridad de coordinación. La ventaja de este enfoque es que crea normas comunes en todo el gobierno y puede aprovechar las economías de escala.

Países que han adoptado este enfoque: Colombia, Dinamarca y España.

- c) Modelo de coordinación descentralizada. Este modelo propociona a los distintos ministerios mayor flexibilidad para llevar a cabo proyectos y probar diferentes enfoques de uso de las TIC para su modernización. Aunque todavía es frecuente que haya un órgano central de coordinación y una estrategia nacional para orientar las actividades de gobierno digital, se piden cada vez menos requisitos preceptivos a estos órganos y no se designa a ningún funcionario central con la responsabilidad final de la agenda digital. La adopción de este modelo corre el riesgo de traducirse en una implementación desequilibrada y puede no garantizar que las lecciones aprendidas sean efectivamente transmitidas a través de todos los órganos de gobierno.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Países que han adoptado este enfoque: Chile y Finlandia.

La OCDE destaca que los elementos comunes o patrones que se han identificado en los países que han implementado la gobernanza digital y alcanzado resultados son:

- Liderazgo y rectoría. Como pieza fundamental, se cuenta con un ente rector que tiene como misión ser la cabeza visible en estos temas. En algunos países se ha definido la figura de Oficial Jefe de Información del Estado, que es habitual que recaiga en un ministro o viceministro, cuya función es liderar los procesos de digitalización del Estado. Habitualmente esta función reside en el centro de gobierno.
- Política pública de gobierno electrónico. Política pública explícita respecto del papel que cumplen las tecnologías de la información (TI) en el proceso modernizador del Estado (algunos países incluso la han puesto en el centro de sus procesos de modernización del Estado).
- Movilización del sector público. Política pública de una visión compartida del Estado moderno. Se ha definido un tipo de eslogan para materializar esa visión: digital by default o “Estado cero papeles” u otro.
- Marco normativo. Proceso de diseño normativo coherente a lo largo del tiempo, que va dando cuenta de los diferentes elementos asociados a las tecnologías de la información que se deben regular (como la firma electrónica, la ciberseguridad, la protección de datos personales y el acceso a la información pública). En algunos casos incluso se han definido leyes marco para regular el concepto de gobierno electrónico.
- Infraestructura común de tecnologías de la información. Incorporar el concepto de servicios compartidos en el Estado en lo que respecta a recursos de TI. En particular, racionalizar el gasto en TI, reflejado en varias iniciativas como: convenios marco de TI, consolidación de centros de datos y compra inteligente de productos y servicios de TI. Algunos Estados separan esta función como un área de operaciones que presta servicios tecnológicos al Estado, ya sea de forma directa o con la ayuda de terceros.

La Gobernanza Digital desde su dimensión conceptual

La gobernanza digital es un concepto relativamente nuevo que ha ido evolucionando con el avance de la tecnología y su integración en las estructuras gubernamentales.

A lo largo de las últimas décadas, el mundo ha sido testigo de una transformación significativa en la manera en que los gobiernos interactúan con sus ciudadanos,



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

impulsada en gran parte por la adopción de tecnologías de información y comunicación (TIC).

En sus fases iniciales, la gobernanza digital se caracterizaba por la implementación de sistemas básicos de gestión de datos que permitían la digitalización de documentos y procesos.

Durante la década de 1990, varios gobiernos comenzaron a adoptar estrategias para modernizar sus operaciones, buscando mayor eficiencia y transparencia. Estos primeros intentos, aunque rudimentarios en comparación con las prácticas actuales, sentaron las bases para una estructura gubernamental más abierta y accesible.

En este sentido, la introducción del correo electrónico y los portales web permitió a los ciudadanos acceder a servicios e información pública de manera más directa, marcando un cambio fundamental en la interacción gobierno-ciudadano.

Con el paso del tiempo, la evolución tecnológica propició el desarrollo de plataformas de participación más sofisticadas. La llegada de redes sociales y aplicaciones móviles ofreció nuevas oportunidades para que los ciudadanos se comprometieran con la administración pública. Este fenómeno se intensificó en la década de 2000, cuando muchos gobiernos empezaron a implementar estrategias de e-gobernanza que no solo buscaban mejorar la eficiencia administrativa, sino también fomentar una cultura de participación activa entre la ciudadanía. La idea era que al facilitar el acceso a la información y dar voz a los ciudadanos en la toma de decisiones, se fortalecería la democracia.

Uno de los hitos más significativos en la historia de la gobernanza digital fue la crisis financiera mundial de 2008, que impulsó a muchos gobiernos a reevaluar sus modelos de gestión.

Las dificultades económicas hicieron que la eficiencia y la transparencia fueran más importantes que nunca. Durante este periodo, se observó un aumento en la adopción de tecnologías emergentes, como el uso de Big Data y el análisis de datos para informar decisiones políticas y mejorar servicios. Este cambio fue fundamental, ya que permitió a los gobiernos responder de manera más ágil a las necesidades de la población, adaptándose a las nuevas realidades del contexto socioeconómico.

A pesar de todos los avances, la implementación de la gobernanza digital no ha estado exenta de desafíos. A medida que los gobiernos han intentado integrar nuevas tecnologías, se han enfrentado a barreras significativas, como la resistencia al cambio dentro de las propias instituciones, la falta de formación del personal y la brecha digital que aún persiste en muchas comunidades.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Estas dificultades han sido particularmente evidentes en países en desarrollo, donde la infraestructura tecnológica y la capacitación de los recursos humanos son insuficientes para apoyar la transición hacia modelos de gobierno más digitales.

En este marco, las políticas públicas han jugado un papel crucial en la promoción de la gobernanza digital. Muchos gobiernos han introducido marcos legales y estratégicos para guiar la integración de tecnologías en la administración pública.

Por ejemplo, los planes de acción del gobierno abierto han sido fundamentales para fomentar una mayor transparencia y rendición de cuentas. Estos esfuerzos no solo han buscado mejorar la eficiencia administrativa, sino también fortalecer la confianza de los ciudadanos en sus gobiernos. La promoción de la gobernanza digital ha estado acompañada de iniciativas que priorizan la alfabetización digital, garantizando que todos los ciudadanos tengan acceso y capacidad para participar en los nuevos sistemas de gobernanza.

La interacción entre el gobierno y la ciudadanía ha cambiado notablemente con la llegada de la digitalización. Antes, gran parte de la comunicación se daba a través de canales formales y estructurados, lo que a menudo limitaba la participación ciudadana. Con la implementación de plataformas en línea, la retroalimentación se ha vuelto más dinámica y continua.

Las consultas públicas, encuestas y foros digitales permiten a los ciudadanos expresar sus opiniones y participar en el desarrollo de políticas públicas de manera más directa. Sin embargo, esta nueva dinámica también plantea preguntas críticas sobre la representatividad y la diversidad de voces que se reflejan en estos espacios digitales.

A medida que avanzamos hacia el futuro, están surgiendo nuevos modelos de gobernanza digital que integran tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y blockchain. Estos avances ofrecen una promesa considerable para transformar la gestión pública, pero también requieren un análisis detenido de sus implicaciones éticas y sociales. La pregunta no es solo cómo implementar estas tecnologías, sino cómo hacerlo de manera que se beneficie a toda la sociedad y no solo a un segmento selecto de la población.

El marco histórico de la gobernanza digital refleja un viaje complejo y multifacético. Desde sus inicios hasta su estado actual, la gobernanza digital ha evolucionado para adaptarse a las realidades cambiantes de la sociedad y la tecnología. Los esfuerzos por implementar y mejorar estas prácticas siguen enfrentando retos, pero también abren oportunidades para la innovación y la creación de un gobierno más participativo y accesible. La comprensión de este marco histórico es esencial para abordar los futuros desafíos y oportunidades en la gobernanza digital a nivel local y global.



La necesidad de implementar gobernanza digital

La transición hacia un modelo de gobernanza digital se ha tornado imperativa en el contexto actual de los gobiernos locales.

La evolución de la sociedad, marcada cada vez más por la digitalización, ha puesto de relieve la necesidad de que las administraciones públicas adapten sus prácticas y estructuras a una nueva realidad orientada hacia la eficiencia y la transparencia. La implementación de la gobernanza digital no solo representa una mejora técnica en los procesos administrativos, sino que promete transformar la relación entre el gobierno y los ciudadanos, generando una confianza renovada en las instituciones públicas.

La eficiencia en la gestión pública es uno de los beneficios más destacados de la gobernanza digital. La incorporación de tecnologías avanzadas permite a las entidades gubernamentales optimizar sus procesos, reducir costos y minimizar tiempos de respuesta.

La automatización y la digitalización de servicios posibilitan que las tareas se realicen con mayor rapidez y precisión, facilitando el acceso a la información y a los trámites para los ciudadanos. A su vez, esto se traduce en una mayor transparencia, ya que los ciudadanos pueden tener un mejor seguimiento de cómo se gestionan los recursos públicos y cuáles son las decisiones que se toman en su nombre. Este vínculo más estrecho entre el gobierno y la ciudadanía puede contribuir a restablecer la confianza, una condición esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier democracia.

No obstante, la implementación de esquemas de gobernanza digital enfrenta diversas barreras culturales y organizativas. La resistencia al cambio dentro de las instituciones gubernamentales es un desafío significativo. Muchos funcionarios pueden sentirse abrumados por la rapidez de los avances tecnológicos o desconfiar de su eficacia. La capacitación del personal es, por lo tanto, crucial; sin la formación adecuada, es improbable que los beneficios de la digitalización se materialicen.

La cultura organizacional debe evolucionar para incorporar una mentalidad digital que promueva la innovación y la adaptación continua. Además, la falta de infraestructura adecuada en muchas comunidades puede agravar la brecha digital, impidiendo que ciertos grupos de ciudadanos accedan a los servicios digitales.

De esta manera, es necesario que los gobiernos aborden no solo la implementación de tecnologías, sino también la preparación cultural y estructural necesaria para su aceptación y uso efectivo.

La gobernanza digital también puede ser un catalizador para mejorar la participación ciudadana. A través de plataformas en línea, los ciudadanos pueden expresar sus opiniones, acceder a información relevante y participar más activamente en los procesos de toma de decisiones.



Este enfoque ha demostrado que genera un mayor sentimiento de pertenencia y responsabilidad entre los ciudadanos, quienes sienten que sus voces son escuchadas. Sin embargo, es fundamental cuestionar cómo se están estructurando estos espacios digitales de participación; es crucial que sean inclusivos y representativos de la diversidad de la población. Un enfoque que privilegie solo a ciertos sectores puede generar desconfianza y resistencia hacia las iniciativas gubernamentales, socavando los beneficios de la digitalización.

El aprendizaje de casos exitosos en otros países puede proporcionar una guía valiosa para México en su labor de implementación de la gobernanza digital. Existen ejemplos de naciones que han sabido combinar tecnología y participación ciudadana de manera efectiva, logrando así mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las soluciones no son universales y deben adaptarse a las particularidades culturales y sociales de cada contexto. El análisis de las mejores prácticas permitirá identificar medidas concretas y ajustadas a la realidad mexicana.

Superar la brecha digital es también una tarea crucial para garantizar la inclusión en la gobernanza digital. Una estrategia efectiva debe contemplar no solo la expansión de la infraestructura tecnológica, sino también programas de alfabetización digital que capaciten a los ciudadanos para navegar en el mundo digital. Este enfoque facilitaría el acceso equitativo a los servicios y permitiría que una mayor parte de la población participe en la gobernanza digital sin importar su nivel socioeconómico. La colaboración entre el sector público y privado es esencial para el éxito de estas iniciativas, así como la participación activa de la sociedad civil.

La legislación actual juega un papel fundamental en la validación jurídica de las actividades administrativas realizadas en plataformas digitales. Es indispensable que exista un marco regulatorio que no solo permita la implementación de la gobernanza digital, sino que también proteja a los ciudadanos en sus interacciones con el gobierno. Las normativas deben actualizarse de manera continua para reflejar la rapidez de los cambios tecnológicos y prevenir abusos en el uso de datos personales.

Finalmente, la colaboración entre el sector público, privado y la sociedad civil es crucial para la promoción de una gobernanza digital efectiva. Cada uno de estos actores trae consigo valiosos enfoques y recursos que pueden enriquecer las iniciativas de gobernanza digital. La cooperación entre ellos puede facilitar la implementación de proyectos innovadores y mejorar la respuesta a las necesidades de los ciudadanos. La construcción de una gobernanza digital efectiva es, por tanto, un esfuerzo colectivo que requiere la confluencia de múltiples intereses y capacidades, siempre con la visión de fortalecer la democracia y mejorar la calidad de vida de la población.



Evolución de la Gobernanza Digital

El marco teórico de la gobernanza digital comprende diversas teorías y paradigmas que han evolucionado en el contexto de la administración pública, especialmente con la integración de las tecnologías de información y comunicación. La gobernanza digital se refiere a la forma en que los gobiernos utilizan estas tecnologías para mejorar su relación con los ciudadanos, optimizar sus procesos y aumentar la transparencia y la rendición de cuentas. Este fenómeno no surge de forma aislada, sino que se encuentra enraizado en discursos más amplios sobre modernización, democratización y participación ciudadana.

Las teorías que explican la evolución de la gobernanza digital son múltiples. Una de las más destacadas es la Teoría del Cambio Organizacional, que aborda cómo las instituciones pueden adaptarse a las nuevas demandas sociales y tecnológicas. Esta teoría se alimenta de la conciencia de que las estructuras gubernamentales existentes a menudo presentan resistencias culturales significativas ante la adopción de nuevas herramientas digitales.

Estos obstáculos pueden ser sutiles, como la resistencia individual de funcionarios que temen perder poder o relevancia, o más sistémicos, reflejando estructuras organizativas rígidas que no permiten la flexibilidad necesaria para innovar.

La intersección entre la gobernanza digital y la participación ciudadana se encuentra en el núcleo del análisis. Los paradigmas contemporáneos sugieren que la digitalización puede servir como catalizador para fomentar una participación más activa de los ciudadanos en la toma de decisiones.

La introducción de plataformas digitales de consulta pública y e-gobernanza ha permitido a los ciudadanos interactuar más directamente con sus gobiernos, promoviendo la idea de que el acceso a la información y la capacidad de emitir opiniones fortalecen la democracia.

No obstante, como se ha observado en distintos contextos, la falta de acceso a tecnología y la brecha digital son elementos críticos que limitan la efectividad de estos espacios de participación (PÉREZ VALLES, 2023). Esta reflexión destaca la necesidad de que los gobiernos no solo implementen herramientas digitales, sino que también trabajen activamente para cerrar esas brechas, asegurando que todos los ciudadanos puedan beneficiarse de las nuevas modalidades de interacción.

El papel de la legislación es fundamental en el análisis de la gobernanza digital. La normativa existente muchas veces no se ha actualizado para reflejar adecuadamente la realidad digital, lo que plantea la pregunta: ¿qué marcos legales son necesarios para validar los actos administrativos digitales? Esto lleva a la consideración de que sin una adecuada regulación, los actos realizados en entornos digitales pueden carecer de legitimidad. Se ha argumentado que una adecuada regulación jurídica es



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

crucial, no solo para la eficacia gubernamental, sino también para la protección de los derechos de los ciudadanos (CONSEJO DE EUROPA, 2022).

Este enfoque no solamente se basa en la necesidad de adecuar las leyes, sino también en la importancia de crear espacios donde se discutan y se adapten a los nuevos desafíos que presenta la digitalización, lo que abre un espacio de investigación emergente en torno a la creación y aplicación de regulaciones adecuadas.

La introducción de la inteligencia artificial en estos procesos de gobernanza digital ha abierto un nuevo campo de reflexión y análisis, pues plantea preguntas sobre su impacto en la toma de decisiones y la efectividad de los servicios públicos. La utilización de algoritmos y inteligencia artificial podría optimizar procesos, pero también puede generar problemas relacionados con la opacidad y la falta de control sobre estos algoritmos.

Es esencial investigar cómo estas herramientas pueden ser utilizadas de manera ética y responsable. Esto conecta con debates contemporáneos sobre la ética en la inteligencia artificial, que requieren una atención crítica para asegurar que estos sistemas no perjudiquen a sectores vulnerables de la población.

En el ámbito internacional, varios países han implementado modelos exitosos de gobernanza digital que pueden servir como referencia para optimizar la situación en México. Estudiar estos casos permite identificar estrategias y soluciones que han funcionado en contextos diferentes, pero que posean lecciones valiosas.

Para un país como México, con una rica diversidad cultural y socioeconómica, adaptar modelos ajenos a su realidad es una tarea compleja que requiere tanto creatividad como rigor.

El establecimiento de órganos reguladores ciudadanos es otro aspecto crucial para supervisar tanto la gobernanza digital como la aplicación de inteligencia artificial. Estos órganos no solo permitirían una mayor rendición de cuentas, sino que también proporcionarían un espacio donde las voces de los ciudadanos sean escuchadas y tenidas en cuenta en el diseño e implementación de políticas digitales.

La idea de crear un espacio donde la ciudadanía pueda influir en el establecimiento de parámetros y normativas específicas es un paso hacia una gestión pública más democrática y participativa.

En el análisis del marco teórico de referencia en la gobernanza digital debemos identificar varias áreas en las que se necesita profundizar mediante investigación adicional. ¿Cómo se pueden diseñar mejor las políticas públicas para facilitar la adopción de la gobernanza digital en contextos locales? ¿Qué errores comunes deben evitarse al legislar sobre estos temas? ¿Cómo pueden las instituciones



de educación formar la próxima generación de funcionarios que manejarán herramientas digitales en sus prácticas diarias? Estas interrogantes señalan el camino hacia nuevas líneas de investigación que serán necesarias para enfrentar los desafíos actuales que presenta el advenimiento de la digitalización en la administración pública.

A medida que se profundiza en la gobernanza digital, es evidente que la integración de teorías, paradigmas y lecciones aprendidas de otras experiencias será fundamental para lograr una implementación exitosa que genere confianza en los ciudadanos y mejore la eficiencia y efectividad de los servicios públicos.

La evolución de la gobernanza digital, por tanto, no solo radica en la adopción de tecnologías, sino en la transformación profunda de las relaciones entre Estado y sociedad, lo cual demanda un enfoque interdisciplinario y colaborativo.

Gobiernos digitales y su evolución

La evolución de los gobiernos digitales representa un cambio paradigmático en la administración pública a nivel global. A medida que las tecnologías de la información y la comunicación han avanzado, también han crecido las expectativas de los ciudadanos respecto a la interacción con sus gobiernos.

En las últimas décadas, los avances tecnológicos han permitido a los gobiernos implementar estrategias que van desde el simple manejo electrónico de archivos hasta plataformas complejas de participación ciudadana.

En un inicio, la digitalización se limitaba a la simplificación de procesos administrativos, donde se buscaba mayor eficiencia y manejo eficaz de datos. Sin embargo, hoy en día, la gobernanza digital implica un enfoque más inclusivo y participativo, donde las tecnologías no solo sirven para optimizar procesos, sino también para fortalecer la democratización y mejorar la calidad del servicio público que se ofrece a la sociedad.

Uno de los hitos más relevantes en esta evolución fue la crisis económica de 2008, que impulsó a muchos gobiernos a reconsiderar sus prácticas de gestión.

Esta crisis evidenció la necesidad de adoptar tecnologías que no solo mejoraran la eficiencia, sino que también aumentaran la transparencia y la rendición de cuentas. La incorporación de tecnologías emergentes, como el análisis de datos, ha permitido a los gobiernos responder de manera más ágil a las necesidades de la población. Esto ha transformado no solo la manera en que se prestan los servicios, sino también la forma en que los ciudadanos se relacionan con sus gobiernos.



De hecho, hoy en día, se considera que el uso de plataformas digitales facilita que el ciudadano pueda tener un seguimiento más claro de los procesos gubernamentales, promoviendo así una cultura de vigilancia y participación.

Sin embargo, la adopción de la gobernanza digital enfrenta barreras significativas. Una de las dificultades más evidentes es la resistencia cultural dentro de las instituciones gubernamentales. Esto resalta la importancia de que las administraciones públicas no solo implementen herramientas digitales, sino que también trabajen en cerrar las brechas existentes, asegurando que todos los ciudadanos se beneficien de estas nuevas modalidades de interacción.

Los desafíos normativos también juegan un papel crucial en esta estructura. La ausencia de un marco legal adecuado puede obstaculizar la implementación de la gobernanza digital, creando incertidumbres en la legitimidad de los actos realizados en entornos digitales.

La creación de leyes que reconozcan y regulen el uso de tecnologías en la administración pública es esencial. Este marco debe actualizarse de manera continua para reflejar la rapidez de los cambios tecnológicos y prevenir abusos en el uso de datos personales.

Por otro lado, las diferencias socioeconómicas tienen un impacto directo en la efectividad de la gobernanza digital en comunidades locales. La brecha digital es un fenómeno que perpetúa desigualdades y limita la capacidad de respuesta de los gobiernos a las necesidades de la población. Es fundamental diseñar políticas que incluyan a todos los sectores de la sociedad y que combatan la exclusión de los grupos más vulnerables.

La inclusión digital no solo implica la disponibilidad de acceso a internet y dispositivos, sino que también abarca programas de formación que desarrollen las habilidades digitales necesarias para interactuar con las plataformas gubernamentales.

En términos de efectividad, muchos gobiernos que han implementado iniciativas de gobernanza digital han reportado mejoras significativas en la eficiencia administrativa y en la satisfacción ciudadana. Diversas investigaciones sugieren que ciudades que han adoptado esquemas de asistencia digital experimentan un aumento en la transparencia y un mejor uso de los recursos públicos. Además, las plataformas digitales han permitido que los ciudadanos se involucren más activamente en los procesos de toma de decisiones, lo cual se traduce en un mayor compromiso y confianza hacia las instituciones.

Otra faceta importante en la evolución de la gobernanza digital es el aprendizaje de experiencias exitosas en otros países.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Existen numerosos ejemplos de naciones que han logrado combinar tecnología y participación ciudadana de manera efectiva. Modelos de países como Estonia han mostrado que la implementación exitosa de la gobernanza digital puede resultar en mayores economías operativas y una población más satisfecha. Aprender de estas experiencias proporciona lecciones valiosas que pueden adaptarse al contexto mexicano, teniendo en cuenta las particularidades culturales y sociales que existen.

Relación gobierno-sociedad en entornos digitales

La interacción entre el gobierno y la sociedad en entornos digitales ha cobrado relevancia en el contexto de la gobernanza digital, que se ha convertido en un recurso esencial para la modernización de la administración pública. Esta sinergia redefine la comunicación y la participación ciudadana al incorporar tecnologías emergentes que permiten una conexión más directa y transparente entre ciudadanos y funcionarios.

Así, se plantean desafíos significativos que deben ser atendidos para garantizar que la digitalización no solo mejore la eficiencia del gobierno, sino que también fomente una democracia más participativa y equitativa.

Las plataformas digitales juegan un papel crucial en la percepción de la transparencia gubernamental y la confianza de los ciudadanos. La apertura de canales de comunicación facilita el acceso a información crítica sobre la gestión pública, lo que a su vez puede aumentar la confianza en las instituciones; es evidente que la percepción del acceso a información clara y precisa es fundamental para fortalecer la confianza pública.

Esto plantea interrogantes sobre cómo se gestionan las plataformas digitales y cuáles son los mecanismos que los gobiernos implementan para asegurar la transparencia. El desafío radica en no solo proporcionar información, sino hacerla accesible y comprensible para todos los ciudadanos, independientemente de su nivel de conocimiento tecnológico.

Un aspecto clave en este contexto es la brecha digital, que puede afectar gravemente la inclusión y la participación de diversos sectores de la sociedad en los procesos de gobernanza digital.

Las diferencias en habilidades digitales a menudo reflejan desigualdades socioeconómicas más amplias, lo que puede resultar en una representación desproporcionada de ciertos grupos en las decisiones gubernamentales. Por tanto, es imperativo que los gobiernos desarrollen estrategias para cerrar esta brecha, asegurando que todos los ciudadanos tengan acceso igualitario a las plataformas digitales y la capacidad necesaria para utilizarlas efectivamente. Esto implica invertir no solo en infraestructura tecnológica, sino también en programas de capacitación dirigidos a grupos vulnerables.



El papel de las redes sociales en la mediación de la comunicación entre el gobierno y los ciudadanos es otro aspecto destacado en la relación gobierno-sociedad digital.

Estas plataformas no solo permiten que los ciudadanos expresen su opinión y participen en el debate público, sino que también sirven como barómetro de la opinión pública que los gobiernos pueden utilizar para ajustar sus políticas y acciones. Sin embargo, este uso de redes sociales plantea desafíos relacionados con la desinformación y la manipulación de la opinión pública, lo que puede socavar la confianza en las instituciones. Por lo tanto, es esencial que los gobiernos desarrollen políticas claras y efectivas para gestionar la información en estos entornos y proteger a los ciudadanos de contenidos perjudiciales o engañosos.

La digitalización tiene el potencial de mejorar la rendición de cuentas de los funcionarios públicos.

Al facilitar el acceso a datos y permitir un seguimiento más exhaustivo de las decisiones gubernamentales, se crean mecanismos que aumentan la responsabilidad de los líderes. Sin embargo, para que esto funcione adecuadamente, es esencial desarrollar marcos normativos que regulen el uso de los datos y la información pública, garantizando que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos de acceso y participar de manera efectiva en la supervisión de sus administraciones.

La implementación de herramientas que permitan la retroalimentación constante entre ciudadanos y funcionarios es vital para crear un ciclo de rendición de cuentas efectivo.

Las preocupaciones sobre la seguridad digital son otro factor que influye en la disposición de los ciudadanos para interactuar con sus gobiernos a través de plataformas digitales. La percepción de que sus datos pueden ser vulnerados o mal utilizados puede desincentivar a muchos ciudadanos a participar en procesos digitales.

Esto subraya la necesidad de que las administraciones públicas implementen medidas robustas de protección de datos y gestión de la privacidad. La confianza en que la información personal será resguardada de manera adecuada puede fomentar una mayor participación ciudadana en la gobernanza digital.

La introducción de la inteligencia artificial en el ámbito de la gobernanza digital plantea nuevas oportunidades y desafíos en la relación entre gobierno y ciudadanía. Las herramientas de inteligencia artificial pueden optimizar procesos administrativos y mejorar la personalización de los servicios, pero también generan cuestiones éticas sobre el sesgo y la equidad.



Por lo tanto, es esencial que los gobiernos consideren las implicaciones sociales de estos métodos y adopten enfoques que aseguren que la inteligencia artificial se utilice para beneficiar a la sociedad en su conjunto, sin discriminar a grupos vulnerables.

El camino hacia una administración pública más participativa y equitativa pasa necesariamente por la superación de barreras culturales y tecnológicas, así como por la implementación de políticas que prioricen la participación ciudadana y la protección de los derechos individuales en el entorno digital.

Resistencias a la implementación de gobernanza digital

La implementación de la gobernanza digital en los gobiernos locales enfrenta múltiples resistencias que obstaculizan su adopción efectiva.

Estas resistencias se manifiestan en diferentes ámbitos, incluyendo lo cultural, normativo y tecnológico, y se traducen en retos significativos que deben ser abordados si se desea lograr una modernización real de la administración pública.

Uno de los principales obstáculos proviene de las barreras culturales, donde se observa una resistencia inherente al cambio dentro de las instituciones gubernamentales. Esta resistencia puede estar motivada por un temor a perder el control sobre sus funciones tradicionales o a la falta de confianza en la eficacia de las nuevas tecnologías. Además, el hecho de que muchos de estos empleados carezcan de formación adecuada en herramientas digitales agrava la situación, impidiendo la aceptación y uso de las nuevas plataformas de gobernanza digital.

Desde un punto de vista normativo, existen limitaciones importantes que afectan la capacidad de los gobiernos locales para implementar esquemas de gobernanza digital. En muchas ocasiones, las leyes vigentes no están alineadas con las necesidades del entorno digital, lo que genera un marco regulatorio obsoleto que no valida los actos administrativos realizados por medios digitales.

Este vacío legal no solo crea incertidumbre en las instituciones, sino que también genera desconfianza en los ciudadanos con respecto a la legitimidad de las interacciones digitales. Para superar estas limitaciones, es fundamental que las legislaciones sean actualizadas de manera proactiva, incorporando disposiciones que reconozcan y apoyen la evolución hacia un gobierno más digitalizado.

La brecha digital se erige como otra barrera crucial que limita la efectividad de la gobernanza digital. En donde existen desigualdades socioeconómicas significativas, el acceso a la tecnología puede ser desigual, impidiendo que ciertos sectores de la población participen plenamente en los procesos de gobernanza digital.



Esta desigualdad de acceso no solo afecta la participación ciudadana, sino que también perpetúa situaciones de exclusión que limitan la capacidad de respuesta de los gobiernos ante las realidades y necesidades de la sociedad. Establecer estrategias que promuevan la inclusión digital es, por tanto, indispensable para asegurar que todos los ciudadanos tengan la oportunidad de interactuar con sus gobiernos de manera equitativa.

La capacitación en el uso de tecnologías por parte del personal gubernamental juega un papel crítico en la aceptación y uso de las herramientas de gobernanza digital.

No es suficiente con implementar tecnologías para el procesamiento de datos e información; los empleados deben recibir formación adecuada que no solo les permita utilizar estas herramientas, sino que también fomente una mentalidad digital donde la innovación y adaptación sean vistas como oportunidades en lugar de amenazas.

La creación de programas de capacitación continua puede ayudar a reducir la resistencia al cambio y aportar una mayor confianza en las capacidades técnicas del personal.

Otro elemento relevante es la percepción pública de la seguridad digital, que influye en la disposición de los ciudadanos para participar en la gobernanza digital. Si los ciudadanos sienten que sus datos personales no están protegidos adecuadamente, es probable que se abstengan de interactuar con plataformas digitales por temor a la violación de su privacidad.

Para contrarrestar esta percepción negativa, los gobiernos deben implementar medidas robustas de protección de datos, asegurando a la ciudadanía que su información será manejada de manera confidencial y segura, tales como el blockchain o el uso de capas informáticas para la protección de datos personales. Esta confianza, a su vez, puede facilitar una mayor participación y colaboración en los procesos de gobernanza.

Las experiencias de otros países que han avanzado en la gobernanza digital pueden servir como referencia para México y otros contextos similares. Muchos gobiernos han encontrado estrategias exitosas para superar resistencias, tales como la creación de campañas de concienciación que faciliten la transición hacia procesos digitales. Aprender de estos casos puede ofrecer insights valiosos que permitan diseñar políticas más efectivas y adaptadas a realidades locales.

Fomentar una cultura organizacional que apoye la adopción de tecnologías digitales es también un paso fundamental hacia la superación de la resistencia. La promoción de un entorno de trabajo que valore la innovación y el aprendizaje continuo puede ayudar a crear una mentalidad más abierta al cambio, incentivando a los funcionarios a explorar nuevas formas de interacción con la ciudadanía.



A través de la creación de equipos interdisciplinarios que lideren la transformación digital, se puede construir un marco donde la colaboración y el intercambio de ideas sean la norma, en lugar de la excepción.

Es necesario también destacar las implicaciones éticas que surgen a partir de la resistencia cultural ante la gobernanza digital. Si no se abordan adecuadamente, estas resistencias pueden afectar la igualdad de acceso y la participación en los procesos de gobernanza.

Los modelos de gobernanza digital deben ser diseñados teniendo en cuenta la diversidad y las particularidades culturales de diferentes comunidades, garantizando que todos los ciudadanos tengan la posibilidad de ser incluidos en la transformación digital.

La digitalización de la administración pública no debe ser solo una cuestión técnica, sino que debe estar acompañada de un compromiso con la justicia social y la equidad. Abordar estas resistencias y desafíos en la gobernanza digital se convierte, por tanto, en un imperativo para construir administraciones públicas más inclusivas, participativas y satisfactorias para toda la ciudadanía.

Ruptura de paradigma: eficiencia gubernamental

La gobernanza digital surge como un fenómeno transformador en el ámbito de la administración pública, especialmente en los gobiernos locales, donde la búsqueda de eficiencia y transparencia se ha convertido en una prioridad.

La implementación de herramientas y prácticas digitales en la gestión gubernamental tiene el potencial de optimizar procesos administrativos, facilitando una relación más activa y transparente con los ciudadanos.

En primer término, es esencial identificar cuáles son los indicadores más efectivos para medir la eficiencia gubernamental antes y después de la implementación de la gobernanza digital. Tradicionalmente, las métricas de eficiencia se han centrado en la reducción de costos y el tiempo de respuesta ante solicitudes ciudadanas. Sin embargo, con la digitalización, surgen nuevos indicadores que incluyen la satisfacción del ciudadano y la calidad de los servicios ofrecidos.

La capacidad de los gobiernos para implementar sistemas de gestión de datos que permiten el seguimiento y análisis de estos indicadores es crucial, ya que facilita no solo la medición de resultados, sino también la identificación de áreas de mejora continua.



Las herramientas digitales contribuyen significativamente a la optimización de los procesos administrativos en los gobiernos locales. La adopción de plataformas en línea para la gestión de servicios permite a los ciudadanos acceder a información y realizar trámites desde la comodidad de su hogar, lo cual reduce el tiempo que antes se invertía en desplazamientos y esperas.

Esto se traduce en una mayor eficiencia operativa, ya que los recursos pueden ser redistribuidos a otras áreas prioritarias. Por ejemplo, la automatización de procesos repetitivos libera al personal de tareas administrativas, permitiéndoles enfocarse en actividades de mayor valor que requieren atención personal. Además, la digitalización permite una mejor gestión de datos, lo que facilita la toma de decisiones basadas en evidencias.

A pesar de estos avances, la implementación de la gobernanza digital también enfrenta importantes desafíos relacionados con la capacitación del personal y la cultura organizacional. La aceptación de las nuevas tecnologías por parte de los funcionarios públicos es vital para el éxito de la digitalización.

La capacitación no solo debe centrarse en las habilidades técnicas para utilizar las herramientas digitales, sino también en fomentar una mentalidad abierta al cambio.

Las organizaciones gubernamentales deben adoptar una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad para asegurar que sus empleados se sientan seguros y competentes en el uso de tecnologías emergentes. Como resultado, la disposición del personal a abrazar la digitalización influye considerablemente en la eficiencia general de los procesos administrativos.

Otro aspecto crucial a considerar es la percepción ciudadana respecto a la transparencia y la responsabilidad gubernamental en el contexto de la gobernanza digital. La digitalización ha generado una expectativa entre los ciudadanos de que los gobiernos deben ser más abiertos y accesibles en términos de información y procesos.

Cuando los ciudadanos pueden rastrear la gestión de recursos y la toma de decisiones a través de plataformas digitales, aumenta su confianza en las instituciones. La transparencia se convierte en un pilar de la gobernanza digital, donde la responsabilidad en la administración pública se ve reflejada en el compromiso de las instituciones de informar y rendir cuentas a la ciudadanía.

Sin embargo, la implementación de la gobernanza digital se enfrenta a barreras culturales y normativas que deben ser superadas para su aceptación generalizada.



La resistencia al cambio dentro de las administraciones públicas puede desembocar en la falta de implementación de políticas efectivas que promuevan la adopción de herramientas digitales.

Los gobiernos locales deben ser proactivos en la creación de estrategias que enfrenten estas resistencias, a través de campañas de sensibilización y programas de capacitación que involucren al personal en el proceso de transformación. Además, es fundamental que el marco normativo que rige la administración pública se actualice para reflejar las necesidades y responsabilidades en un entorno digitalizado.

Un desafío destacado es la brecha digital que afecta a comunidades vulnerables, limitando su acceso a las tecnologías necesarias para interactuar con los servicios públicos digitales.

Para que la gobernanza digital sea realmente efectiva, es imprescindible asegurar que todos los sectores de la población, especialmente los más desfavorecidos, tengan acceso equitativo a la infraestructura tecnológica y a la capacitación necesaria para utilizar las herramientas digitales. Así, la digitalización no solo debe tener como objetivo la optimización de procesos, sino también la inclusión y la participación de toda la ciudadanía en la toma de decisiones.

Los gobiernos locales también deben aprender de casos exitosos en otros contextos, donde la digitalización ha producido resultados positivos en términos de eficiencia y participación ciudadana. Examinar estas experiencias puede ofrecer insights valiosos sobre cómo superar las barreras y adaptar las mejores prácticas a las realidades locales.

La evaluación constante de la eficacia de la gobernanza digital y la implementación de mecanismos de retroalimentación que permitan medir la satisfacción ciudadana servirán para crear un ciclo de mejora continua en la gestión pública.

La ética de la gobernanza digital también debe ser considerada. A medida que las administraciones adoptan tecnologías que utilizan datos personales, surge la pregunta sobre cómo garantizar la protección de la privacidad y la seguridad de la información. En este sentido, es fundamental establecer regulaciones que aseguren que los derechos de los ciudadanos no sean vulnerados en el proceso de digitalización. La construcción de una gobernanza digital responsable y ética será, por lo tanto, un componente clave para cultivar la confianza en las instituciones y fomentar una participación ciudadana activa.

La gobernanza digital ofrece una oportunidad significativa para mejorar la eficiencia gubernamental en los gobiernos locales, pero su éxito depende de la superación de múltiples desafíos.



La capacitación del personal, la modernización del marco normativo, la inclusión digital y la ética en la gestión de datos son elementos críticos que deben ser atendidos. Al enfrentar estos desafíos de manera proactiva, los gobiernos no solo podrán optimizar sus procesos, sino también construir una administración pública más transparente y participativa que responda a las necesidades de todos los ciudadanos.

Ruptura de paradigma: protección al usuario

La gobernanza digital ha generado una transformación significativa en la relación entre los ciudadanos y sus gobiernos, especialmente en lo que respecta a la protección de datos personales y la ciberseguridad.

Este cambio de paradigma resalta la necesidad de desarrollar marcos legales adaptativos que garanticen la privacidad y protejan los derechos de los usuarios en entornos digitales. El avance tecnológico y la proliferación de servicios en línea han hecho que la recopilación y el uso de datos personales por parte de las instituciones gubernamentales se conviertan en un tema de alta relevancia ética y legal.

Los mecanismos legales necesarios para garantizar la protección de datos personales en el marco de la gobernanza digital deben incluir leyes que regulen explícitamente la recolección, el uso y el almacenamiento de información sensible.

Es fundamental que estas normativas no solo contemplen penalizaciones para el uso indebido de datos, sino que también establezcan mecanismos claros de transparencia y rendición de cuentas. Las leyes existentes en muchos casos no han seguido el ritmo de la innovación tecnológica, lo que ha quedado reflejado en múltiples incidentes de filtraciones de datos y abusos en el uso de información personal.

Por lo tanto, es crucial evaluar las implicaciones de la recolección y uso de datos personales por parte del gobierno y establecer estándares que protejan a los ciudadanos de posibles vulneraciones.

Las estrategias de ciberseguridad deben ser proactivas, abordando de manera integral los riesgos asociados a la digitalización de los servicios públicos. Los gobiernos locales tienen un papel fundamental en la implementación de medidas efectivas que salvaguarden la información de sus ciudadanos, garantizando la integridad y la confidencialidad de los datos.

Esto incluye la formación continua del personal gubernamental en temas de ciberseguridad y la creación de sistemas de alerta temprana que permitan reaccionar rápidamente ante cualquier vulneración de la seguridad de los datos. La colaboración entre distintas entidades gubernamentales y el sector privado puede potenciar la



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

eficacia de estas medidas, dado que se pueden compartir recursos, información y mejores prácticas para enfrentar desafíos tecnológicos.

Además, la inclusión de plataformas de participación ciudadana en el diseño de políticas de gobernanza digital contribuye a la creación de confianza. Estas plataformas permiten que los ciudadanos ejerzan su derecho a participar activamente en la toma de decisiones que les afectan, fortaleciendo su sentido de pertenencia y participación democrática.

Para que estas iniciativas sean efectivas, es esencial que sean inclusivas, representativas y accesibles para toda la población. La percepción de la seguridad en el ámbito digital influye significativamente en la voluntad de los ciudadanos para interactuar con sus gobiernos de manera digital. Cuando los ciudadanos perciben que su información está debidamente protegida y que sus derechos son respetados, están más dispuestos a utilizar los servicios digitales ofrecidos por sus gobiernos.

La evaluación de la satisfacción ciudadana respecto a las medidas de protección implementadas en el marco de la gobernanza digital es otro aspecto clave. La satisfacción puede medirse a través de encuestas que indaguen sobre la percepción de los ciudadanos acerca de la seguridad de sus datos, la facilidad de uso de las plataformas digitales y la calidad de servicio brindado por las instituciones. Esta retroalimentación no solo es valiosa para los gobiernos en términos de mejora continua, sino que también alienta una cultura de rendición de cuentas y transparencia.

Es vital también analizar las mejores prácticas internacionales en la protección del usuario que podrían ser adaptadas al contexto mexicano. Hay ejemplos de países que han logrado implementar medidas efectivas de seguridad y protección de datos, como la existencia de autoridades independientes de protección de datos que supervisan el cumplimiento de las normativas.

Estas pueden servir como modelos a seguir en la construcción de un marco regulatorio sólido en México. La creación de un organismo que supervise las prácticas relacionadas con el manejo de datos personales en el ámbito público podría contribuir a generar confianza y credibilidad en la gobernanza digital.

Asimismo, la recolección crítica y la gestión de datos personales por parte del gobierno deben enmarcarse en un enfoque ético. La ética en el uso de datos no solo se refiere a la legalidad, sino también a la moralidad de las decisiones que toman las instituciones sobre cómo y para qué se utilizan esos datos. La participación activa de los ciudadanos en la creación de estas políticas es crucial para asegurar que sus preocupaciones y necesidades se tomen en cuenta.

A medida que se avanza hacia una mayor digitalización de los servicios, es imperativo que se implementen estrategias orientadas a fortalecer esta confianza mediante la



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

creación de prácticas de transparencia, la protección efectiva de los datos y la promoción de plataformas que incluyan la voz de los ciudadanos en la gobernanza digital. La responsabilidad de las instituciones no solo radica en proveer servicios eficientes, sino también en ser garantes de los derechos de los ciudadanos en la esfera digital, sujetándose a una ética estricta y a una rendición de cuentas clara y efectiva.

Ruptura de paradigma: inteligencia artificial

El advenimiento de la inteligencia artificial (IA) en los procesos gubernamentales representa una verdadera ruptura de paradigma dentro del marco de la gobernanza digital.

Esta tecnología no solo promete mejorar la eficiencia y efectividad de las administraciones locales, sino que también plantea una serie de consideraciones éticas y normativas que deben ser abordadas de manera cuidadosa.

La IA, al ser capaz de procesar grandes volúmenes de datos y aprender de ellos, ofrece la oportunidad para que los gobiernos optimicen sus procesos administrativos y tomen decisiones más informadas. Sin embargo, la implementación de estas herramientas debe realizarse teniendo en cuenta las implicaciones éticas vinculadas a su uso.

Uno de los roles más destacados que puede desempeñar la inteligencia artificial en la gobernanza digital es la optimización de los procesos administrativos.

Al automatizar tareas repetitivas, la IA permite que los funcionarios se concentren en actividades estratégicas que requieren un toque humano y análisis crítico. Por ejemplo, sistemas de IA pueden analizar solicitudes de servicios públicos y detectar patrones que ayuden a prever necesidades futuras, facilitando así que los gobiernos puedan planificar recursos de manera más efectiva.

La automatización también reduce el tiempo de respuesta en la atención a los ciudadanos, lo que en teoría debería mejorar la satisfacción ciudadana y el acceso a servicios públicos.

No obstante, el uso de la IA en la toma de decisiones gubernamentales no está exento de riesgos. Las implicaciones éticas surgen principalmente de la posibilidad de que los algoritmos implementados carezcan de transparencia.

La naturaleza opaca de algunos sistemas de IA puede generar desconfianza entre los ciudadanos, quien podrían sentir que sus datos están siendo utilizados sin un marco de protección adecuado. Por ello, es fundamental establecer normativas claras que regulen el uso de la IA, garantizando la privacidad y la protección de datos personales de los ciudadanos.



En este sentido, es crucial la elaboración de legislaciones que no solo validen las acciones administrativas realizadas a través de estas herramientas, sino que también aseguren que los derechos de los usuarios no sean vulnerados.

Un aspecto crítico a considerar es la necesidad de que los gobiernos locales se preparen para legislar de manera efectiva sobre la inteligencia artificial. La rapidez del avance tecnológico ha superado a las normativas existentes en muchos contextos, creando vacíos legales que pueden ser peligrosos.

La falta de regulación adecuada podría dar lugar a un uso indiscriminado de datos, lo que podría llevar a discriminaciones y abusos.

Como resultado, debe haber una colaboración entre los legisladores, expertos en tecnología y la ciudadanía, para desarrollar un marco normativo que contemple la evolución de estas tecnologías. Por ello, se vuelve relevante identificar cuáles son las mejores prácticas internacionales en la regulación de la IA que podrían ser adaptadas al entorno mexicano, garantizando que el uso de esta tecnología beneficie a la sociedad en su conjunto sin comprometer sus derechos.

La implementación de la IA en la gobernanza digital también conlleva retos en términos de transparencia y rendición de cuentas. Los ciudadanos deben poder entender cómo y por qué se toman decisiones basadas en datos procesados por IA. Si bien la tecnología puede ofrecer soluciones rápidas y efectivas, la falta de claridad en los procesos puede erosionar la confianza pública.

Por lo tanto, desarrollar mecanismos que aseguren la trazabilidad de las decisiones tomadas con apoyo de IA es fundamental para que los ciudadanos sientan que sus inquietudes son escuchadas y respetadas. Un enfoque en la creación de comunidades que puedan participar activamente en la discusión y regulación de estas tecnologías es esencial para fomentar un uso responsable de la IA en la gestión pública.

A nivel internacional, se han identificado diversas iniciativas que buscan integrar la IA en la gobernanza digital de forma responsable. Estas iniciativas suelen incluir la creación de comités éticos que supervisan el uso de tecnologías emergentes en el sector público, junto con la implementación de programas de formación que educan a los funcionarios sobre las implicaciones éticas y sociales de la IA. Al adaptar estas prácticas a la realidad mexicana, es esencial considerar las particularidades culturales y socioeconómicas del país, fomentando un diálogo que incluya la voz de la ciudadanía.

De acuerdo con un nuevo informe de un grupo de expertos de la Organización de las Naciones Unidas, afirmaron que es necesario regular a escala mundial el campo de la inteligencia artificial, y añade que el desarrollo y uso de esta tecnología no puede



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

dejarse únicamente al sector privado, es decir, los gobiernos deben de comenzar a tomar las riendas de esta tecnología en cuanto a su aplicación, pero, sobre todo, su legislación.

Por otro lado, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, “los gobiernos deberían colaborar en la OCDE y otros foros globales y regionales para fomentar el intercambio de conocimientos sobre IA, según corresponda.

Deberían impulsar iniciativas internacionales, intersectoriales y abiertas de múltiples partes interesadas para obtener experiencia a largo plazo en IA, además, deberían promover el desarrollo de estándares técnicos globales consensuados y de múltiples partes interesadas para una IA interoperable y confiable y deberían fomentar el desarrollo y su propio uso de indicadores internacionalmente comparables para medir la investigación, el desarrollo y la implementación de la IA, y reunir la base de evidencia para evaluar el progreso en la implementación de estos principios.”

En cuanto a la regulación internacional de esta tecnología, en la actualidad, la Unión Europea emitió una legislación pionera a nivel mundial para regular el desarrollo y uso de la inteligencia artificial: la Ley de Inteligencia Artificial de la Unión Europea, mientras que países como Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y EE.UU participan en iniciativas destacadas sobre su regulación.

De ahí, fueron formulados algunos principios para una gestión responsable y de confianza.

Desde 2019, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico emitió su “Recomendación sobre Inteligencia Artificial”, en la que establecieron cinco principios para una gestión responsable y de confianza, siendo:

- Crecimiento inclusivo, desarrollo sostenible y bienestar;
- Respeto al estado de derecho, a los derechos humanos y a los valores democráticos, incluida la equidad y la privacidad;
- Transparencia y explicabilidad;
- Robustez, seguridad y protección;
- Responsabilidad.

Dicha recomendación fue adoptada por todos los Estados miembros de la OCDE, entre ellos, nuestro país.

Por último, se destaca que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico mencionó que la ausencia de una definición de la Inteligencia Artificial refleja:



- a) la rápida evolución tecnológica en el campo;
- b) la necesidad de adaptar los marcos conceptuales a nuevas realidades técnicas; y
- c) el desafío de mantener definiciones jurídicamente operativas en un contexto de constante innovación el uso de tecnología para asegurar y probar identidad.

Asimismo, se destaca que la IA desempeña un papel importante en el Gobierno Digital del futuro, pues como Brossi Doods & Passeron mencionaron, la IA es esencial para automatizar los procesos, brindar servicios más personalizados y agilizar la toma de decisiones.

Finalmente, es fundamental abordar el impacto que la IA puede tener en la participación ciudadana. A través de plataformas digitales que incorporen inteligencia artificial, se pueden crear entornos que faciliten la interacción entre los ciudadanos y sus gobiernos. Sin embargo, si estas herramientas están mal diseñadas o no son inclusivas, podrían profundizar la brecha digital existente en la sociedad.

Por lo tanto, es necesario que las políticas públicas incluyan estrategias que aseguren que todos los ciudadanos, independientemente de su origen económico o educativo, tengan acceso a las tecnologías y la formación necesaria para participar en la gobernanza digital.

En suma, la integración de la inteligencia artificial en la gobernanza digital representa una oportunidad sin precedentes para transformar la gestión pública. Sin embargo, su éxito dependerá de una legislación eficaz, del establecimiento de normas éticas claras y de la promoción de una cultura de transparencia y rendición de cuentas que respete los derechos de los ciudadanos.

A medida que las tecnologías continúan evolucionando, los gobiernos tienen la responsabilidad de implementar soluciones que no solo sean efectivas, sino que también sean justas e inclusivas, garantizando que todos los sectores de la población se beneficien de los avances tecnológicos y participen activamente en la construcción de su futuro.

Agenda de gobernanza digital para gobiernos

La gobernanza digital se enfrenta a un panorama en constante evolución que requiere una reimaginación de su estructura y aplicación en el contexto de los gobiernos locales.



La agenda de la gobernanza digital debe centrarse en la creación de marcos legales adaptativos y la promoción de la inclusión digital, ambos elementos cruciales para fortalecer la relación entre el gobierno y la ciudadanía.

Para ello, se deben abordar diversas cuestiones que delinee la funcionalidad y efectividad de dicha gobernanza.

En primer lugar, es esencial definir qué elementos clave deben incluirse en una Ley Nacional de Gobernanza Digital para asegurar su efectividad.

Este marco legal no solo debe contemplar la regulación de las interacciones digitales entre ciudadanos y organismos gubernamentales, sino que también debe proteger los derechos de los usuarios, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas e incentivar la participación ciudadana.

Es fundamental que esta legislación sea lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios tecnológicos rápidos y a las realidades locales, permitiendo que las herramientas digitales evolucionen conforme a las necesidades de la ciudadanía.

A su vez, los gobiernos locales deben establecer órganos reguladores ciudadanos que aseguren la transparencia y la responsabilidad en la gobernanza digital.

Estos órganos podrían ser compuestos por representantes de la sociedad civil, técnicos y ciudadanos, fortaleciendo así la confianza pública en las instituciones. La creación de espacios de participación donde los ciudadanos puedan expresar sus inquietudes y propuestas es una estrategia clave para fomentar un vínculo más robusto entre el gobierno y la comunidad. Esto va más allá de la simple consulta; implica un proceso de co-creación que permite a los ciudadanos sentirse parte de la gestión pública.

La inclusión de ciudadanos vulnerables en el acceso a servicios públicos digitales es otro aspecto crítico que debe ser abordado dentro de la agenda de gobernanza digital.

Para ello, es indispensable que las políticas de gobernanza digital tengan como objetivo cerrar la brecha digital que afecta a muchas comunidades. Esto implica no solo mejorar la infraestructura tecnológica, sino también desarrollar programas de alfabetización digital que capaciten a los ciudadanos para el uso efectivo de herramientas digitales.

Un enfoque inclusivo garantizará que todos los sectores de la población, independientemente de su condición socioeconómica, tengan la oportunidad de participar en la governance digital.



Es fundamental implementar estrategias que fomenten la educación y capacitación digital en la población, asegurando el acceso equitativo a las tecnologías. Las instituciones educativas pueden jugar un papel crucial en este proceso, ofreciendo programas de formación tanto para la ciudadanía como para el personal administrativo de los gobiernos locales.

La capacitación continua de los funcionarios en el uso de herramientas digitales es clave para reducir la resistencia al cambio y maximizar los beneficios que la digitalización puede ofrecer. De esta manera, se podrán formar funcionarios competentes que comprendan y aprovechen las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías en la gestión pública.

La utilización de datos y la inteligencia artificial para mejorar la eficiencia en los gobiernos locales es otro enfoque que debe ser incluido en la agenda de gobernanza digital. La adopción de tecnologías basadas en datos permitirá a las administraciones responder de manera más ágil a las necesidades de la ciudadanía, a la vez que mejora la planificación y asignación de recursos.

Sin embargo, esto plantea preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad de la información. Es imperativo que se establezcan mecanismos sólidos de protección de datos que respalden la implementación de tecnologías avanzadas, asegurando que la privacidad de los ciudadanos no se vea comprometida.

Para lograr una gobernanza digital efectiva, los gobiernos locales pueden aprender de las experiencias exitosas de implementación en otros países. Analizar casos donde se han utilizado plataformas digitales para mejorar la transparencia y la participación ciudadana permitirá identificar prácticas efectivas que pueden ser adaptadas al contexto mexicano. La cooperación internacional y el intercambio de ideas y estrategias serán esenciales para el desarrollo de un marco de gobernanza digital que responda a las necesidades locales.

Asimismo, la colaboración entre el sector público y privado debe ser potenciada. Las alianzas estratégicas pueden facilitar la integración de innovaciones y tecnologías que optimicen la gobernanza digital y ayuden a superar las limitaciones que se presentan en muchos gobiernos locales. La participación del sector privado, en especial empresas tecnológicas, en la formulación y ejecución de políticas digitales puede brindar un conocimiento valioso y recursos necesarios para la transformación efectiva de los servicios públicos.

Finalmente, se deben establecer mecanismos de retroalimentación que permitan evaluar la satisfacción ciudadana respecto a los servicios digitales y las políticas de gobernanza digital. La creación de encuestas, foros digitales y plataformas de sugerencias permitiría a los ciudadanos expresar sus opiniones sobre la efectividad



de los servicios y, a su vez, contribuye a la creación de un diálogo constante entre la ciudadanía y el gobierno. La retroalimentación no solo será una herramienta de mejora continua, sino que también reforzará la confianza entre los ciudadanos y sus instituciones, crucial para el éxito de la gobernanza digital.

Beneficios del gobierno electrónico

El Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación (INFOTEC) realizó una conceptualización de un modelo sociotécnico de Gobierno Electrónico, este modelo propone una visión general para los gobiernos de México como: “el uso de las TIC para la implementación y operación coordinada, efectiva, eficiente, transparente y participativa de programas y políticas públicas que contribuyen a mejorar el nivel de vida de los ciudadanos y agregan valor y competitividad al gobierno”.

Por otra parte, de acuerdo con una investigación realizada, la cual fue publicada por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, se mencionó que el uso de las tecnologías de la información y comunicación permite que el gobierno sea más eficaz y eficiente, proporciona servicios de mayor calidad y acceso, beneficia la actividad económica, sirve de guía para incrementar la comunicación con el ciudadano, generando confianza y certidumbre a la población.

El Gobierno Digital permite agilizar y simplificar los procesos, mejorando su eficiencia; la automatización de trámites permite el ahorro de tiempo, elimina barreras geográficas y de tiempo, lo que garantiza mayor equidad en los servicios gubernamentales y; facilita la apertura de datos y la transparencia.

Por si eso fuera suficiente, el auxiliarnos de la tecnología puede generar ahorros significativos para el gobierno, lo que se traduce en ahorro de infraestructura, logística y recursos humanos.

Además, los ciudadanos tienen la posibilidad de realizar trámites y acceder a información, sin necesidad de trasladarse físicamente a las oficinas gubernamentales, lo que se traduce en reducción de costos de traslado y tiempo, así como la reducción de material.

La forma de implementar un Gobierno Digital

Una vez que ya plasmamos los múltiples beneficios que se le otorga a la ciudadanía gracias a la implementación de un Gobierno Digital, es importante destacar las acciones que los gobiernos locales deben tomar si quieren implementarlo dentro de sus objetivos.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

El implementar un gobierno digital requiere inversiones económicas y capacidades técnicas, como lo es, contratación de personal especializado y el desarrollo de las tecnologías e incluso, la contratación de empresas privadas para su creación.

De acuerdo con un estudio publicado por el Ministerio de Administraciones Públicas de España, titulado “E-Gobierno para un mejor Gobierno”, se destaca que para construir un gobierno electrónico que se encuentre orientado al usuario, los gobiernos deben anticiparse a necesidades futuras, a factores dependientes de la demanda y de la propia prestación del servicio electrónico.

En otras palabras, a dicho de esta publicación, los gobiernos tienen el reto de conciliar las necesidades de los usuarios y los requerimientos de financiación.

De acuerdo con la OCDE, para diseñar e implementar servicios electrónicos, se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- **Servicios prioritarios.** Identificar las transacciones más comunes, en las que existe el máximo potencial de beneficio para los usuarios y ahorros de eficiencia para la administración.
- **Beneficios para los usuarios.** Los servicios deben basarse en las necesidades de los usuarios. Para conseguirlo, el diseño y la prestación del servicio deben llevarse a cabo teniendo en cuenta los requisitos de usuario desde el principio.
- **Beneficios para la administración.** El conseguir beneficios para la administración poniendo disponibles los servicios en línea depende de una fuerte adopción de dichos servicios, para conseguir ahorros.
- **Bloques constructivos.** Conjuntos de datos comunes, verificación de la identidad, infraestructura TIC, debería gestionarse de forma coordinada, por ejemplo, construyéndolos centralizadamente, identificando un departamento líder que implemente las soluciones comunes, o desarrollándolos de forma descentralizada según una arquitectura y un conjunto de estándares comunes.
- **Confianza.** Preservar la seguridad y privacidad de los datos personales que se recogen y/o usan en el proceso de prestación electrónica es esencial para crear y mantener la confianza de los usuarios en los servicios en línea.

Además, también se menciona que, para el desarrollo de un gobierno electrónico orientado al usuario, se deben considerar los siguientes elementos:



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

- Un único sitio para toda la administración que actúa como punto único de entrada de los servicios, o una política de gestión de portales y/o sitios web que consigue similares resultados.
- Una «marca» fuerte de los servicios de gobierno electrónico, basada en campañas de marketing eficaces para fomentar el uso.
- Una orientación inicial hacia las áreas donde los usuarios tienen una gran necesidad, alta demanda y una prioridad clara, para proporcionar servicios de gran valor orientados al usuario junto con un uso eficiente de los recursos
- Arquitecturas comunes de navegación y búsqueda en todos los contenidos y los servicios.
- Mecanismos robustos de privacidad y seguridad.

Si bien hasta el momento, hemos abordado una guía de como los gobiernos locales pueden implementar sus servicios electrónicos desde una orientación al usuario, hay que tener en cuenta que no solo basta con la generación de esta tecnología, sino que, un reto aún más grande es el hacer que los usuarios verdaderamente hagan uso de estos sistemas.

Para ello, es esencial que los gobiernos que hayan decidido implementar estos medios, den incentivos a los usuarios para que voluntariamente opten por utilizar estos nuevos canales o incluso, generar iniciativas indirectas como la promoción de los servicios en línea o brindar información sobre cómo utilizar las plataformas.

No obstante, hasta el momento hemos encaminado la presente investigación sobre todos los beneficios que nos otorga la tecnología, la inteligencia artificial, así como la implementación de un gobierno digital, es importante destacar que existen retos que aún persisten en esta materia, como lo es: la brecha digital.

La brecha digital se encuentra relacionada con los límites en el acceso a las tecnologías y de acuerdo con una investigación realizada por la Escuela Nacional de Estudios Superiores, es “la brecha entre individuos, hogares, negocios y áreas geográficas en diferentes niveles socioeconómicos con respecto a sus oportunidades de acceso a TIC y su uso para una amplia variedad de actividades”

En ese sentido, el Estado juega un papel importante en el impulso de la equidad digital y en torno a propiciar un desarrollo económico que permita mejorar la calidad de vida de las personas.



En ese sentido, se requieren estrategias para disminuir las desigualdades que existen con la brecha digital, dado que es un fenómeno que ocasiona efectos negativos en la población, tales como pobreza, marginación y la falta de condiciones para el desarrollo y educación.

Por otra parte, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas señaló como una de sus consignas “no dejar a nadie atrás” dentro de uno de los 11 principios de gobernanza efectiva para el desarrollo sostenible, pues se relaciona con la no discriminación, participación, subsidiariedad y equidad intergeneracional.

Dicho Comité menciona que, “para asegurar que todos los seres humanos puedan alcanzar su potencial en dignidad y equidad, las políticas públicas deben tomar en cuenta las necesidades y aspiraciones de todos los segmentos de la sociedad, incluyendo a los más pobres y los más vulnerables y a aquellos sometidos a discriminación tenemos dentro de uno de los 11 principios de gobernanza efectiva para el desarrollo sostenible”, situación que se encuentra totalmente vinculada con la brecha y el gobierno digital.

Asimismo, y como ya lo hemos mencionado anteriormente, que existen esfuerzos de no dejar a nadie atrás, pues la prestación de e-servicios a poblaciones más vulnerables está mejorando debido a que la producción, recolección, almacenamiento, análisis y diseminación de datos es más fácil y económica, los nuevos dispositivos digitales son más asequibles y de fácil acceso, y la cobertura móvil celular y móvil de banda ancha y los costos de suscripción han mejorado.

Destacando, además, que en 2020 solo 75 países estaban en condiciones de cumplir con el compromiso de “no dejar a nadie atrás”

Sin embargo, ahora nos preguntamos, pero ¿a quién dejamos atrás?

Para dar respuesta a esta cuestión, la Encuesta identifica que una persona vulnerable se define como aquella que no puede o se encuentra en riesgo de no poder acceder a la información online o a e-servicios que requiera, o para quienes dicho acceso requiera un nivel desproporcionado de esfuerzo, quedando en una posición de desventaja debido a la falta de acceso.

Ello es causado por los altos costos de conectividad o de la incapacidad de acceder a servicios o de participar en procesos, sabemos los límites a los que se enfrentan las personas día con día, y no solo los límites respecto a la tecnología, sino a otros tantos más como lo puede ser, el acceso a salud, información, entre muchos otros.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Toda persona, independientemente de su edad, raza, género, etnicidad, estado legal, lugar de residencia, o condición socioeconómica, tiene derecho a derechos y servicios básicos, incluyendo servicios de E-Gobierno.

La brecha digital refleja y exagera las desigualdades estructurales de larga data, de manera que mientras que las poblaciones vulnerables podrían ser las que más se beneficien de las tecnologías digitales y de aprendizaje, también son las que tienen más posibilidades quedar excluidas.

Elementos de Gobernanza Digital implementados en México

En el año 2003 se estableció en nuestro país el Marco Normativo del Gobierno Electrónico en México que definió los principios y plasmó los fundamentos para su implementación, sentando las bases legales para adoptar tecnologías digitales.

Posteriormente, en 2005 se creó la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, la cual estableció estrategias, políticas y estándares para el funcionamiento de los servicios digitales.

Luego, en 2011 se dio a conocer la Estrategia Digital Nacional y en 2013 se creó el Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía, cuyo objetivo es centralizar y coordinar a información estadística y geográfica en el ámbito gubernamental, respecto de su generación, integración y difusión.

Complementando lo anterior, en 2015 fue promulgada la Ley General de Transparencia y Acceso a la información Pública, cuyo principio fue garantizar el acceso y apertura de datos de forma transparente.

Con ese sentido, en 2021 se creó la Estrategia Digital de Gobierno para acelerar a transformación digital y mejorar los servicios.

Además, el Programa Nacional de Gobierno Digital fue una iniciativa que tuvo como objetivo definir acciones concretas en la materia.

Según datos del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) en 2023 el uso de medios electrónicos para comunicarse con el gobierno ha avanzado en un 47.95% de la población adulta, incremento que es notable en comparación con el 31.6% de la década anterior.

La **identidad digital en México** surge de la necesidad de tener en cuenta la identidad digital de cada persona para que se identifique y sea autenticada, obtenga los permisos para acceder a determinados recursos de información o físicos y realice transacciones.



Aunque, no se debe de perder de vista que existen desafíos en respecto a la privacidad y protección de datos de los usuarios y la necesidad de revisar y ajustar los marcos legales.

En concreto, se define como el uso de la tecnología para asegurar y probar la identidad, la cual puede clasificarse en dos categorías: identidad digital legal y simple, la primera de ellas se encuentra vinculada a la identidad legal de una persona física o jurídica, esta es necesaria para realizar acciones con el gobierno, se plasma en documentos de identidad fundamentales para generar documentos de identidad funcionales.

Un ejemplo de ello es tener el acta de nacimiento para solicitar una licencia de conducir.

Para la utilización del sistema de identidad se requieren a los usuarios de servicios, los proveedores de identidad y los proveedores de servicios.

Por otro lado, la **interoperabilidad gubernamental** se define como la capacidad de las organizaciones de interactuar para alcanzar objetivos comunes que sean mutuamente beneficiosos y acordados previamente, en otras palabras, es un requisito para hacer posible la comunicación digital, es decir, entre la administración pública y las empresas.

Este elemento cumple con varias funciones, entre ellas, es la herramienta para gestionar y compartir información.

En cuanto a la **Carpeta Digital Ciudadana** consiste en brindar a los usuarios la posibilidad de acceder a sus documentos oficiales personales, así como a los trámites con el gobierno local y brindar una comunicación directa, rápida, efectiva y personalizada.

Algunos gobiernos han implementado en la carpeta, servicios como: consulta de datos personales, acceso a documentos, contacto con las instituciones, notificaciones electrónicas, situación de trámites, carpeta de salud, entre algunas otras como servicios de atenciones y gestión de citas.

La **Casilla digital del ciudadano o domicilio digital** tiene como objetivo resolver la necesidad de domicilios electrónicos para notificaciones y comunicaciones que el Gobierno requiere enviar al ciudadano.

Un caso de éxito es el caso de Dinamarca, en donde desde 2014 es de uso obligatorio la recepción de las notificaciones y comunicaciones. Mientras que en Uruguay dichas notificaciones traen consigo efectos jurídicos.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Entre los beneficios que se han identificado con la implementación de esta casilla, se destaca la reducción de tiempos, posibilidad de recibir notificaciones, posibilidad de representar a varias personas jurídicas al mismo tiempo, previa autorización y canales de aviso vía correo electrónico.

No podemos dejar de lado, **la ciberseguridad**, la cual se define como el área relacionada con la informática y la telemática que se enfoca en la protección de la infraestructura computacional y especialmente la información contenida en una computadora.

Si bien existen reglas y protocolos para minimizar posibles riesgos, sin embargo, cada país regula sus propias estrategias, sin dejar a un lado los pilares que la Unión Internacional de Telecomunicaciones ha establecido, como lo es:

- la continuidad del funcionamiento de infraestructuras críticas o activos estratégicos
- las alianzas con el sector privado, academia y organismos internacionales para la formación, cooperación técnica y avance de la investigación y desarrollo en materias de ciberseguridad
- acciones de preparación y prevención en ciberdefensa nacional y contra el ciberterrorismo, como parte de los sistemas nacionales de seguridad
- mantención de una gobernanza de la ciberseguridad país, en el contexto del sistema nacional de seguridad
- el reforzamiento de las capacidades de persecución de la cibercriminalidad
- el desarrollo de una cultura y conciencia nacional sobre ciberseguridad
- fomento de una industria de ciberseguridad.

De ahí entonces, que el Gobierno Digital es la acción más representativa y visible de una acción general de política pública marco que se denomina Gobernanza Digital. Entendemos al Gobierno Digital como la aplicación práctica y *“el uso de las tecnologías digitales como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos con el fin de crear valor público...”* (OCDE 2014)

La implementación de Gobernanza Digital para un gobierno, requiere de manera forzosa el diseño normativo en fases o dimensiones; el Índice de Gobierno Digital (Digital Government Index, DGI, 2019) es una herramienta que mide el progreso de



los países en la implementación de modelos de Gobernanza Digital siguiendo una serie de dimensiones que abarcan desde la adecuación de marco jurídico hasta su implementación, su desarrollo, la disposición y nivel de apertura de acciones e incluso el grado de eficacia e identificación de factores para la determinación de futuras estrategias con énfasis en el usuario/gobernado.

En un primer nivel, el DGI recomienda como primer paso en la implementación del esquema general de Gobernanza Digital, un replanteamiento de carácter jurídico de la legislación aplicable, a fin de articular y armonizar sus contenidos a los medios y procedimientos de carácter digital; la recomendación inicial consiste, básicamente en la adopción por ley, de la Gobernanza Digital, como parte natural del ecosistema normativo, a fin de proceder a su asimilación en posteriores mecanismos regulatorios e instrumentos legales (reglamentos, manuales, oficios, lineamientos, directrices o decretos).

A este primer nivel se le denomina “Gobernanza Digital por Diseño” e implica repensar y rediseñar desde lo legal, los procesos públicos, la simplificación de los procedimientos, el establecimiento por mandato de ley de nuevos canales de comunicación y participación con la ciudadanía y junto con ello, asimilar las tecnologías digitales aplicables y que requieren de cierta inversión en su desarrollo, como lo son los denominados “ecosistemas globales”, “ciudades digitales” o “plataformas unificadas de servicios”, junto con la emisión de instrumentos para el usuario (firmas electrónicas y expedientes únicos) y con ello, el diseño, creación e implementación de mecanismos de accesibilidad en el entorno virtual.

Existe en México el potencial de desarrollo para la implementación de un modelo de Gobernanza Digital, de acuerdo con el Reporte de Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas (2022) en la región de Latinoamérica y el Caribe, Uruguay es el país líder regional en el desarrollo de herramientas de Gobernanza Digital (0.8388); México ocupa el 7º lugar con un puntaje 0.7473 pero cuenta con una de las más robustas infraestructuras digitales de la región por lo que su potencial de desarrollo es mucho mayor que la del resto de los países.

Este potencial se encuentra preponderantemente en las denominadas Zonas Metropolitanas del centro-norte del país, por lo que es posible, mediante una estrategia planificada que transite por lo operativo, lo legal y lo político, el implementar de manera contundente los esquemas de Gobernanza Digital en las entidades federativas con estas características y regiones.



Contenido de una Ley Nacional de Gobernanza Digital

La propuesta de una Ley Nacional de Gobernanza Digital en México debe responder a las diversas necesidades actuales de la sociedad mexicana y establecer un marco normativo que regule las interacciones digitales entre los ciudadanos y el gobierno.

Este tipo de legislación es crucial para garantizar la protección de los derechos de los usuarios en entornos digitales, así como para fomentar la transparencia y la eficiencia en los procesos administrativos. La estructura de esta ley debería contemplar una serie de elementos que reflejen la realidad social y tecnológica del país, abordando tanto la inclusión digital como la seguridad de datos.

En primer lugar, es imperativo que la ley contemple mecanismos claros para la protección de los derechos de los ciudadanos, garantizando así su privacidad y la seguridad de sus datos personales.

En un mundo cada vez más digitalizado, donde la información personal es vulnerable a abusos y prácticas poco éticas, la regulación efectiva de la protección de datos es fundamental. La legislación debe establecer principios claros que orienten la recolección, uso y tratamiento de la información personal por parte de las instituciones, así como las consecuencias legales en caso de violaciones a estos derechos. En este contexto, debe fomentarse no solo un marco que prevenga abusos, sino también que promueva la transparencia en el manejo de los datos.

Igualmente, se debe incluir disposiciones para asegurar la accesibilidad de los servicios digitales, particularmente para los sectores más vulnerables de la población.

La falta de acceso a tecnologías puede crear disparidades significativas en la participación ciudadana en los procesos de gobernanza digital, perpetuando así desigualdades preexistentes. Por ende, la ley debe comprometerse a implementar programas de alfabetización digital que garanticen que todos los ciudadanos, independientemente de sus recursos económicos o educativos, tengan la capacidad de interactuar efectivamente con sus gobiernos a través de plataformas digitales. Esta inclusión deberá ser un principio rectore en la formulación de cualquier política pública digital.

Además, es esencial fomentar la participación ciudadana en la creación de políticas públicas digitales.

La ley debe establecer mecanismos que permitan a los ciudadanos no solo acceder a información, sino también contribuir activamente en los procesos de toma de decisiones. Esto podría lograrse mediante la creación de plataformas digitales que faciliten la consulta pública y el desarrollo de políticas participativas, donde se priorice la voz de la ciudadanía. Las experiencias exitosas en otros países acentúan la efectividad de estas prácticas, subrayando que involucrar a los ciudadanos en la



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

gobernanza digital fomenta una mayor confianza en las instituciones y contribuye a la cohesión social.

El rol de los órganos reguladores en este marco legal también es crucial. Deberían establecerse entidades independientes que supervisen la correcta implementación de la Ley Nacional de Gobernanza Digital, garantizando así la rendición de cuentas y el cumplimiento de la normativa.

Estos órganos deben contar con la capacidad de intervención en los casos de violaciones a los derechos de los ciudadanos dentro del entorno digital, funcionando como un puente entre el gobierno y la sociedad civil. Así, la integración de estos mecanismos dará lugar a un sistema de gobernanza más fuerte y más receptivo a las demandas sociales.

Para que la ley tenga un impacto real, debería contener indicadores y métricas que permitan evaluar su efectividad. Esto incluye no solo la satisfacción ciudadana con los servicios digitales, sino también la eficiencia en la entrega de los mismos. Implementar herramientas que permitan medir estas variables, junto con la recolección de datos sobre la experiencia del usuario, facilitará la toma de decisiones informadas sobre el ajuste y la mejora continua de las políticas digitales. La evaluación constante de estos indicadores ayudará a las autoridades a entender mejor las dinámicas de participación y eficacia en los servicios ofrecidos.

La experiencia internacional en la regulación de la gobernanza digital brinda aprendizajes valiosos que pueden ser incorporados en el desarrollo de esta ley. Examinar marcos normativos exitosos de otros países permite identificar prácticas óptimas y adaptar soluciones a las particularidades del contexto mexicano. Por ejemplo, se ha observado que la creación de marcos legales proactivos y adaptivos en naciones como Estonia ha llevado a una mayor aceptación de la gobernanza digital y a un uso más efectivo de las tecnologías emergentes. Así, la incorporación de estos enfoques en la ley podría acelerar la transición hacia un gobierno digital más efectivo en México.

Finalmente, es esencial que la Ley Nacional de Gobernanza Digital contemple aspectos emergentes en la tecnología, como la inteligencia artificial. La legislación debe regular no solo cómo se utilizan estas herramientas, sino también establecer criterios éticos que aseguren que su implementación no resulte en sesgos o discriminación. La inteligencia artificial tiene el potencial de optimizar servicios públicos, pero su uso también plantea desafíos significativos respecto a la transparencia y la rendición de cuentas. Así, será necesario implementar un marco normativo claro que garantice que los algoritmos utilizados en la administración pública respeten los derechos de los ciudadanos y promuevan una gobernanza más justa y equitativa.



En resumen, una Ley Nacional de Gobernanza Digital debe ser un documento integral que no solo regule la interacción digital entre ciudadanos y gobiernos, sino que también proteja los derechos de los usuarios, fomente la inclusión y garantice la participación activa de la ciudadanía. La implementación de esta legislación es esencial para abordar las realidades de un mundo cada vez más interconectado, donde la digitalización no solo transforma procesos, sino que también redefine la relación entre el Estado y la sociedad.

Ideas fuerza de la Ley Nacional de Gobernanza Digital

La Ley que se deberá plantear debe tener por objeto el establecimiento de mecanismos para la implementación, la regulación, la vigilancia, el control y la evaluación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en relación con todos y cada uno de los servicios gubernamentales que preste el estado mexicano, a fin de que se establezca la primer ley que regule la participación del gobierno y el involucramiento de la sociedad, de manera plena, en el universo virtual.

Una Ley Nacional de Gobernanza Digital, tiene su génesis en el cumplimiento de los estándares establecidos en los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas y se deberá desarrollar en sus contenidos a través de una serie de Títulos y Capítulos en los que se establezca que uno de los elementos base de la política digital será el Plan Nacional de Gobernanza Digital, aprobado por el Consejo Nacional, el cual será de conformación intersecretarial y en el que participarán académicos y expertos, presidido por la persona titular del Poder Ejecutivo Federal.

Esta Ley mandatará a las entidades que conforman la Administración Pública Federal, para que, a través de un ente coordinador de acciones en materia de Gobernanza Digital, bajo la rectoría de la Agencia Nacional de Gobernanza Digital, se diseñen las políticas, programas, planes, acciones, estrategias y modelos para la implementación de una suerte de “ciudad virtual de carácter gubernamental” en la que el usuario pueda realizar todos y cada uno de los servicios, gestiones y peticiones que se contienen en el Catálogo Nacional de Trámites y Servicios.

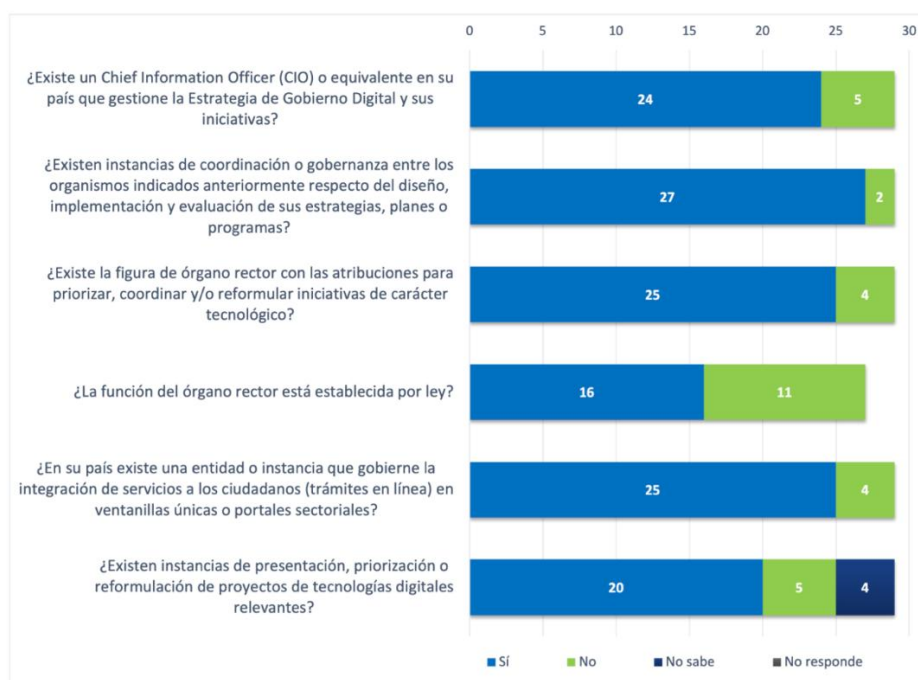
Es preciso señalar, que la excepción normativa de la ley debe ser clara en el sentido de que todos los trámites que se realicen ante el gobierno deberán tener su modalidad en el ciberespacio, con excepción de aquellos que por su propia y especial naturaleza no puedan ser solventados de otra forma diferente a la presencial.

La Ley Nacional de Gobernanza Digital, debe establecer un mecanismo en el que, al amparo de la asesoría de la Agencia Nacional, todo el sector público podrán recibir asesoría y contar con las bases y criterios orientadores, para que puedan, en el ejercicio de sus respectivas atribuciones legales y autonomía, implementar sus propias agendas de desarrollo digital.

En este sentido, es preciso mencionar que, durante el último trimestre del año 2021, la ILPES/CEPAL realizó un levantamiento del estado del gobierno digital en 29 de los 33 países de la región. Se realizaron 7 preguntas relacionadas con gobernanza.

Las respuestas consolidadas se pueden apreciar en el siguiente diagrama:

IMAGEN 1
ESTADO DE GOBIERNO DIGITAL EN PAÍSES DE LATINOAMÉRICA



Fuente: ILPES/CEPAL 2021

De lo anterior, podemos destacar que en el 86% de los países (25), existe la figura del órgano rector de la transformación digital del gobierno, con las atribuciones esperables. Sin embargo, de ellos, solamente en un 64% de los casos (16) esta función está definida mediante una ley o norma, aspecto que deberá formalizarse.

Respecto de la existencia de un Chief Information Officer de Gobierno, la figura existe en un 83% de los países, en el 71% de los casos éste depende de un ministerio y en el 29% depende directamente de la Presidencia del país.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

La propuesta de Agencia Nacional de Gobernanza Digital es congruente con los casos de éxito en otras latitudes y responde a una serie de definiciones de carácter global, respecto de la necesidad de establecer una instancia formal de carácter público entre los diversos organismos públicos involucrados.

Por tanto, no solo resulta correcta sino recomendable la existencia formal y legal de una Agencia Nacional por ser la instancia de coordinación de las decisiones e iniciativas de gobierno digital, ya que con ella se dota de equilibrio a la planificación y seguimiento.

El propio estudio reconoce que una de las fallas consiste en la falta de un ente que coordine y supervise la implementación y posterior operación de los proyectos e iniciativas de una estrategia de transformación digital, de ahí que un factor clave a considerar debe ser el establecimiento inmediato y a priori, de esta entidad pública.

La Agencia Nacional de Gobernanza Digital que se deberá proponer en la Ley Nacional, se planteará en su naturaleza jurídica como el organismo desconcentrado de la Administración Pública Federal que contará con autonomía técnica, de gestión y operación.

La Agencia será la autoridad en materia de las grandes definiciones de Gobernanza Digital y sus funciones serán la de conducir, diseñar, coordinar, vigilar y evaluar la implementación de las políticas de Gobernanza Digital, la coordinación con las demás autoridades federales y estatales para implementar los mecanismos de gestión de datos, gobierno abierto, gobierno digital, gobernanza tecnológica y gobernanza de la conectividad y la gestión de la infraestructura del Gobierno;

Su labor será vinculante con los esquemas desarrollados en materia de Mejora Regulatoria y en el diseño e implementación de la Plataforma Única de Gestión de Trámites y Servicios, así como de la totalidad de la infraestructura digital del país, podrá aprovechar los mecanismos y herramientas establecidas en la Ley de Mejora Regulatoria.

Su aporte es fundamental para la unificación de criterios y mecanismos digitales al poder asesorar a los gobiernos locales respecto del desarrollo e implementación de infraestructura pasiva, redes neutrales y ecosistemas informáticos, así como para la instalación, operación y crecimiento de las redes de comunicaciones y de telecomunicaciones, así como la dirección de la política de formación de habilidades digitales.

Se trata de una instancia cuya afectación presupuestaria será marginal en contraste con los beneficios y economías que su trabajo generará, por lo que con su incorporación a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se darán pasos



firmes bajo una correcta metodología, para el diseño estructural de un modelo de Gobernanza Digital.

5.2. Abordaje por parte de otros autores

Examinaremos la gobernanza digital en gobiernos locales a través de diversas perspectivas y contribuciones de distintos autores.

Las teorías sobre la efectividad de la gobernanza digital son variadas, y autores como Heels (2001) y Dunleavy et al. (2006) han explorado cómo la digitalización puede transformar los procesos administrativos públicos.

Heeks sugiere que la digitalización debería enfocarse no solo en la tecnología, sino también en las personas y los procesos involucrados. Para ello, sugiere un enfoque presente en su modelo de “e-Government as a Complex Adaptive System”, donde se considera que la interacción entre diversas partes interesadas determinan el éxito de las iniciativas digitales.

La experiencia de otros países que han implementado con éxito la gobernanza digital proporciona lecciones valiosas.

Un caso notable es el de Estonia, que ha sido modelo de transformación digital en la administración pública y ha logrado combinar eficiencia y transparencia, lo que ha resultado en un alto nivel de satisfacción ciudadana. Implementaron un nuevo sistema de identidad digital que permite a los ciudadanos interactuar con las instituciones gubernamentales de manera sencilla y segura. Esta experiencia resalta la importancia de contar con una infraestructura sólida y marcos normativos claros que respalden la digitalización.

Los autores también han criticado las limitaciones de la regulación actual en entornos digitales, apuntando que la falta de marcos legales adecuados puede ser un obstáculo significativo para la gobernanza digital. Muchos países carecen de legislación que aborde cuestiones como la privacidad, la seguridad de los datos y la transparencia en la utilización de información. Esta carencia puede llevar a una falta de confianza entre la ciudadanía y las instituciones, lo que socava los objetivos de la gobernanza digital. Por tanto, es clave desarrollar normativas que aseguren la protección de datos y brinden claridad en el uso de información personal.

El papel de la inteligencia artificial (IA) en la gobernanza digital también ha sido una área de interés para los investigadores. Autores como Zuboff (2019) advierten sobre los riesgos asociados con el uso de la IA, al señalar que puede perpetuar desigualdades y sesgos. Zuboff argumenta que las plataformas que utilizan inteligencia artificial en la administración pública deben ser diseñadas con cuidado para evitar la discriminación. De este modo, se hace imprescindible establecer principios éticos que guíen el uso de tecnologías emergentes en el contexto



gubernamental, asegurando que los beneficios de la digitalización sean accesibles para todos.

A través del análisis de las contribuciones de estos autores, queda claro que la gobernanza digital es un fenómeno multifacético que requiere atención a múltiples factores. Las teorías sobre su efectividad, las experiencias internacionales, las críticas a la regulación, la relación con la inteligencia artificial y la inclusión digital son solo algunos de los elementos que deben considerarse en la implementación de estrategias digitales en gobiernos locales. La colaboración entre investigadores, legisladores, y ciudadanos es esencial para forjar un futuro donde la gobernanza digital no solo mejore la eficiencia administrativa, sino que también fortalezca la participación ciudadana y la confianza en las instituciones.

5.3. Hipótesis de la investigación

La gobernanza digital, entendida como la combinación de tecnologías de información y comunicación en la gestión pública, plantea interrogantes fundamentales sobre su impacto en distintos aspectos de la gestión estatal y su relación con la ciudadanía.

Las hipótesis están organizadas en torno a varias dimensiones clave que exploran las relaciones entre las variables propuestas en el marco teórico de la investigación.

En primer lugar, se plantea la hipótesis principal que establece que **"la implementación de esquemas de gobernanza digital mejora la eficiencia administrativa en los gobiernos locales"**. Esta afirmación se fundamenta en la premisa de que al digitalizar procesos y servicios, se optimiza el tiempo de respuesta y se reducen costos operativos, lo que eventualmente mejora la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

La relación entre gobernanza digital y eficiencia administrativa se refiere a cómo las tecnologías pueden permitir a las instituciones gestionar mejor sus recursos y procesos, llevando a un aumento en la efectividad gubernamental.

Además, surgen hipótesis secundarias que se centran en el impacto de la gobernanza digital sobre la satisfacción ciudadana. Se formula la hipótesis de que **"la implementación de plataformas digitales de participación ciudadana incrementa la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios públicos"**.

Esto sugiere que cuando los ciudadanos tienen acceso a información en tiempo real y pueden participar activamente en el proceso de toma de decisiones, su percepción sobre la administración gubernamental mejora. Esta relación es crucial, ya que la satisfacción ciudadana es un indicador clave de la legitimidad y confianza en las instituciones públicas.



Las variables consideradas en este análisis incluyen la percepción de la transparencia, la eficiencia de los servicios digitados y la disponibilidad de información para los ciudadanos. Se plantea que **"la transparencia en los procesos digitales disminuye las oportunidades de corrupción en la administración pública"**.

Esta hipótesis se apoya en la idea de que la digitalización de procesos crea un registro accesible y verificable de la toma de decisiones administrativas, dificultando así la posibilidad de corrupción al permitir un escrutinio ciudadano más efectivo.

Desde una perspectiva más específica, la investigación también aspira a explorar la relación entre la capacitación del personal y el éxito en la implementación de la gobernanza digital. Se sugiere que **"un mayor nivel de capacitación del personal administrativo está positivamente relacionado con la efectividad de los esquemas de gobernanza digital"**.

Esta hipótesis implica que los gobiernos locales que invierten en la formación continua de su personal estarán mejor equipados para adoptar tecnologías digitales y enfrentar la resistencia al cambio dentro de sus instituciones.

Las herramientas metodológicas para comprobar estas hipótesis incluyen un enfoque basado en estudios de caso en contextos específicos, como el mexicano.

Respecto a la colaboración interinstitucional, se plantea la hipótesis de que **"la colaboración entre diferentes niveles de gobierno y actores de la sociedad civil es esencial para validar la implementación de la gobernanza digital"**.

Esto sugiere que la interacción y cooperación en la gestión pública puede generar mejores resultados, multiplicando la efectividad de los esfuerzos de digitalización y ampliando el alcance de los beneficios de la gobernanza digital.

Finalmente, este capítulo introduce la dimensión emergente del debate sobre la gobernanza digital. Se propone que **"el análisis de los resultados de la implementación de la gobernanza digital permitirá identificar nuevas dinámicas de participación ciudadana"**.

Esta hipótesis sostiene que a medida que la tecnología avanza, la forma en que los ciudadanos interactúan con sus gobiernos también se transforma, abriendo espacios para un análisis más profundo de cómo estas interacciones pueden evolucionar y ser más inclusivas en el futuro. Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, añaden una complejidad a la relación gobierno-sociedad que merece ser estudiada detenidamente.



Las implicaciones de estas hipótesis son múltiples, ya que no solo abordan la efectividad administrativa, sino que también reflejan cómo la digitalización puede ser un vehículo para transformar la relación entre gobiernos locales y ciudadanos.

En un mundo donde la desconfianza en las instituciones es un fenómeno común, esta investigación espera contribuir con evidencias significativas que respalden la adopción de la gobernanza digital como una vía para mejorar la calidad del gobierno y aumentar la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones.

5.4. Nuevas líneas de investigación

La gobernanza digital ha generado un creciente interés académico, puesto que abarca una variedad de dimensiones que impactan la relación entre los gobiernos y la ciudadanía.

Es fundamental entonces, el identificar nuevas líneas de investigación que permitan profundizar en los retos emergentes y las oportunidades que ofrece la digitalización en la gestión pública.

Estas nuevas líneas deben centrarse en aspectos clave que aún no han sido suficientemente explorados y que pueden ayudar a orientar futuras políticas y prácticas en la gobernanza digital.

Una de las áreas más relevantes para la investigación es **¿cuáles son las implicaciones éticas de la implementación de inteligencia artificial en la gobernanza digital?**

La digitalización de los procesos gubernamentales y el uso creciente de la inteligencia artificial pueden conllevar riesgos significativos relacionados con la privacidad y la equidad. A medida que los gobiernos adoptan sistemas automatizados para la toma de decisiones, la necesidad de contar con marcos éticos claros se vuelve imperativa. Este ámbito puede abrir un diálogo sobre cómo asegurar que las aplicaciones de IA no perpetúen sesgos y discriminen a sectores vulnerables de la población, constituyendo así un desafío que merece atención crítica desde perspectivas filosóficas, legales y sociales.

Otra línea de investigación prometedora es **¿cómo puede la digitalización mejorar la inclusión y participación de comunidades vulnerables en la gobernanza local?**

La brecha digital, que se traduce en desventajas significativas para ciertos grupos, debe ser abordada con seriedad y creatividad. Esto implica no solo la provisión de infraestructura tecnológica suficiente, sino también la implementación de programas



de alfabetización digital que capaciten a las comunidades más desfavorecidas para interactuar efectivamente con sus gobiernos. Investigar cómo estos esfuerzos pueden traducirse en una mayor participación cívica y un acceso equitativo a los servicios públicos puede proporcionar información valiosa para futuras políticas inclusivas.

Un tercer punto crítico que debe ser objeto de estudio es **¿qué modelos de regulación son necesarios para abordar la seguridad digital en entornos de gobernanza digital?**

La seguridad de los datos y la protección de la información personal son preocupaciones que han cobrado relevancia en la era digital. A medida que los gobiernos comparten más información y ofrecen servicios en línea, es crucial desarrollar marcos normativos que regulen cómo se manejan, almacenan y protegen los datos de los ciudadanos. La adaptación de las normativas a los avances tecnológicos y la creación de una cultura de ciberseguridad robusta se constituyen como áreas de indagación que podrían ayudar a definir mejores prácticas en la gobernanza digital.

Además, resulta relevante investigar **¿cuáles son las mejores prácticas internacionales en gobernanza digital que podrían adaptarse al contexto mexicano?**

La revisión de los casos exitosos en otros países puede ofrecer estrategias y soluciones que, ajustadas a la realidad local, podrían mejorar la efectividad de la gobernanza digital en México. Esto implica no solo aprender de sus éxitos, sino también tener en cuenta sus fracasos, lo cual puede ayudar a evitar errores pasados y a promover un desarrollo más equilibrado y efectivo.

Como complemento a estas propuestas, es indispensable cuestionar **¿cómo deben los gobiernos locales reestructurar sus marcos normativos para validar jurídicamente las interacciones digitales?**

Esto incluye examinar la legislación existente y detectar vacíos que impidan la adecuada implementación de sistemas digitales en la administración pública. Establecer un marco legislativo que respalde la digitalización en la gestión pública es esencial para brindar confianza a los ciudadanos y asegurar el respeto de sus derechos, en un entorno donde la interacción digital se vuelve cada vez más común.

Se hace necesario también explorar **¿qué mecanismos de cooperación público-privada pueden mejorar la eficacia de la gobernanza digital?**

La colaboración entre gobiernos y el sector privado puede proporcionar recursos, experiencias y tecnologías que faciliten la implementación de herramientas digitales. La identificación de estos mecanismos puede ser clave para el desarrollo de



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

plataformas que se alineen con las necesidades de la ciudadanía y que optimicen los procesos administrativos.

Otra cuestión crucial es **¿cómo puede la retroalimentación ciudadana facilitar la mejora continua en las políticas de gobernanza digital?**

Involucrar a los ciudadanos en la etapa de evaluación de las políticas digitales puede permitir a los gobiernos ajustar sus acciones y servicios conforme a las necesidades y expectativas de la población. Las herramientas digitales ofrecen espacios para la participación activa, que si bien deben ser inclusivas, también deben estar bien diseñadas para recoger de manera efectiva las opiniones y experiencias del público.

Finalmente, un área que merece atención es **¿cuáles son los efectos del uso de plataformas de participación ciudadana sobre la confianza en las instituciones gubernamentales?**

A medida que los ciudadanos comienzan a interactuar a través de plataformas digitales, entender cómo esto influye en su percepción sobre la eficacia y transparencia de sus gobiernos puede proporcionar información crítica sobre la construcción de confianza. La investigación en esta línea puede ayudar a diseñar estrategias que aumenten la confianza pública en las instituciones, fortaleciéndolas como pilares de la democracia.

El desarrollo de nuevas líneas de investigación en el ámbito de la gobernanza digital es esencial para adaptar las prácticas y políticas a las nuevas realidades que plantea la era digital.

Los temas abordados no solo son pertinentes para entender mejor cómo se desarrollan las administraciones digitales, sino que también ofrecen herramientas para construir un futuro donde la interacción entre gobiernos y ciudadanos sea más efectiva, transparente e inclusiva.



6. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

6.1. Explicación tentativa formulada a manera de proposición a las preguntas planteadas de manera previa

La formulación de hipótesis es un componente crítico en la investigación académica, particularmente en el ámbito de la gobernanza digital dentro de los gobiernos locales.

Se propone investigar las diversas dimensiones que afectan la eficiencia y la transparencia administrativa a partir de la implementación de esquemas digitales. Las hipótesis formuladas buscan establecer relaciones entre variables y permitir la exploración de los efectos positivos y negativos que estas tecnologías pueden tener sobre la gestión pública.

- En primer lugar, se plantea la hipótesis principal que establece que **"la implementación de esquemas de gobernanza digital mejora la eficiencia administrativa en los gobiernos locales"**. Este supuesto se fundamenta en la lógica de que la digitalización de procesos permite a las instituciones gestionar mejor sus recursos, optimizando tiempos de respuesta y reduciendo costos operativos. La relación entre gobernanza digital y eficiencia administrativa es particularmente relevante, dado que en un entorno donde las expectativas ciudadanas son crecientes, la capacidad de respuesta de los gobiernos se convierte en un indicador clave de su efectividad.
- A continuación, surge la hipótesis relacionada con la satisfacción ciudadana, que sostiene que **"la implementación de plataformas digitales de participación ciudadana incrementa la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios públicos."** Este enfoque considera que al facilitar el acceso a información y permitir una participación activa, los ciudadanos perciben un aumento en la calidad de la gestión pública. La interacción directa con los servidores públicos a través de canales digitales puede ayudar a crear un sentimiento de pertenencia y responsabilidad en la toma de decisiones, haciendo que la ciudadanía se sienta escuchada y valorada.
- Otro aspecto crucial a investigar es la transparencia en los procesos digitales. Se propone que **"la transparencia en los procesos digitales disminuye las oportunidades de corrupción en la administración pública."** Esta hipótesis se sostiene en la idea de que la digitalización crea registros accesibles y verificables que permiten a los ciudadanos seguir el rastro de la gestión gubernamental. Un entorno transparentado puede actuar como disuasivo frente a prácticas corruptas, ya que la posibilidad de escrutinio ciudadano se



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

incrementa, lo que, a su vez, puede fomentar un clima de confianza en las instituciones.

- La hipótesis que relaciona la capacitación del personal administrativo con la efectividad del sistema digital también es significativa. Se formula que **"un mayor nivel de capacitación del personal administrativo está positivamente relacionado con la efectividad de los esquemas de gobernanza digital."** Se espera que una formación sólida en el uso de herramientas digitales y en mejores prácticas administrativas permita a los funcionarios enfrentar con confianza los desafíos que presenta la digitalización. Sin personal capacitado, es probable que la transición hacia la gobernanza digital no logre los resultados esperados y, por ende, afecte la satisfacción ciudadana.
- El papel de la colaboración interinstitucional es otro aspecto importante a explorar. Se propone que **"la colaboración entre diferentes niveles de gobierno y actores de la sociedad civil es esencial para validar la implementación de la gobernanza digital."** Esta hipótesis reafirma la necesidad de un enfoque cooperativo en la gestión pública donde, al unir esfuerzos y recursos, se puedan lograr resultados más eficientes y efectivos en la digitalización de la administración pública.
- Por último, se plantea la hipótesis de que **"el análisis de los resultados de la implementación de la gobernanza digital permitirá identificar nuevas dinámicas de participación ciudadana."** Esta especulación se basa en la premisa de que a medida que las tecnologías avancen, también lo harán las formas en que los ciudadanos interactúan con sus gobiernos. La evolución del marco digital puede abrir nuevas oportunidades para la inclusión, promoviendo un entorno donde la voz ciudadana sea cada vez más valorada y considerada en la toma de decisiones gubernamentales.

Cada una de estas hipótesis debe ser explorada a través de metodologías adecuadas que permitan la recolección de datos significativos. Esto incluirá el uso de estudios de caso que proporcionen contextos específicos donde se puedan observar los efectos de la gobernanza digital.

El proceso de formulación de estas hipótesis no solo servirá como guía para la investigación actual, sino que también contribuirá a la comprensión más amplia de cómo la digitalización puede transformar la administración pública a nivel local.

Se espera que al validar estas relaciones, se pueda ofrecer una base sólida sobre la que construir estrategias que mejoren la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana, cruciales para el desarrollo de una gobernanza digital efectiva y responsable.



6.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis es un componente fundamental en el ámbito de la gobernanza digital en gobiernos locales.

En el escenario de estudio de la gobernanza digital, la unidad de análisis puede variar desde las plataformas digitales utilizadas, los procesos administrativos afectados, hasta la interacción entre ciudadanos y autoridades.

Comprender esta dinámica es fundamental para el desarrollo de un marco teórico adecuado y para el diseño de metodologías de investigación efectivas.

Una característica específica de la unidad de análisis en el estudio de la gobernanza digital es su multidimensionalidad. Las variables que influyen en la efectividad de la gobernanza digital abarcan aspectos técnicos, humanos, organizativos y normativos.

Por ejemplo, la infraestructura tecnológica disponible, la capacitación del personal administrativo, y la percepción de los ciudadanos sobre la transparencia y la rendición de cuentas son todos elementos que interactúan y afectan cómo se implementan los esquemas de gobernanza digital en los gobiernos locales. Las relaciones entre estas variables pueden ser complejas, pero son esenciales para entender por qué algunos programas de gobernanza digital son más exitosos que otros.

La satisfacción ciudadana puede considerarse otro aspecto clave que se relaciona directamente con la unidad de análisis. Las plataformas digitales buscan mejorar la relación entre el gobierno y la ciudadanía, y la efectividad de estas plataformas puede ser medida a través de la percepción de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios ofrecidos y el acceso a la información. Esta variable se ve influenciada por cómo se comunican los gobiernos con sus ciudadanos y cómo se manejan los datos.

Por lo tanto, la investigación debe articular cómo esta satisfacción se vincula a los diversos elementos de la gobernanza digital, tales como la facilidad de acceso a la información, la usabilidad de las plataformas, y la respuesta efectiva a las demandas ciudadanas.

Las implicaciones de la elección de la unidad de análisis son significativas en la interpretación de los resultados.

Al seleccionar variables que abarquen tanto el contexto organizativo como el social, los investigadores pueden obtener una visión más completa sobre los desafíos y oportunidades que presenta la gobernanza digital. Sin embargo, la elección inadecuada de la unidad de análisis puede llevar a conclusiones erróneas y a una comprensión limitada de los resultados observados. Esto subraya la importancia de plantear preguntas específicas que guíen la investigación hacia la identificación de las variables más relevantes para el estudio.



La identificación de la unidad de análisis no solo contribuye a la formulación de hipótesis, sino que también proporciona una base sólida para la formulación de políticas públicas más efectivas.

Al comprender las dinámicas que subyacen a la implementación de la gobernanza digital, los responsables de la toma de decisiones pueden construir intervenciones que lleven a una gobernanza más accesible y responsable. Al final, una mayor comprensión de estas variables permitirá que las políticas públicas respondan adecuadamente a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, promoviendo una mayor legitimidad en las instituciones.

Asimismo, la interrelación entre la unidad de análisis y las preguntas de investigación es vital en la búsqueda de comprender la gobernanza digital desde una perspectiva amplia. Las preguntas deben diseñarse de manera que puedan esclarecer no sólo el cómo, sino también el porqué de los fenómenos observados en la implementación de la gobernanza digital.

Aquí, evaluar cómo se vinculan las distintas variables identificadas en el proceso de digitalización y sus efectos sobre la interacción ciudadano-gobierno es crucial.

Por lo tanto, es importante que el análisis exhaustivo de la unidad de análisis permita una identificación clara de los aspectos críticos que guiarán la investigación. Esto ayudará a los académicos y a los encargados de formular políticas a construir modelos que no solo respondan a las demandas actuales, sino que también anticipen necesidades futuras en un mundo cada vez más digitalizado.

La investigación debe abogar por un enfoque integrador que contemple no sólo la adopción de tecnologías digitales, sino también la adaptación cultural y organizativa necesaria para que estas herramientas realmente aporten valor a la gestión pública y a la democracia.

6.3. Variables de análisis

En primer lugar, es necesario considerar las variables tecnológicas y su relación con la eficiencia administrativa. Existe una creciente evidencia de que las tecnologías de la información y la comunicación son fundamentales para modernizar la administración pública. La adopción de herramientas digitales permite optimizar procesos, reducir tiempos de espera y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

La pregunta esencial es: ¿cómo se relacionan las variables tecnológicas con la eficiencia administrativa en la implementación de esquemas de gobernanza digital?



En este sentido, las instituciones que han integrado eficientemente estas tecnologías suelen reportar mejoras significativas en la gestión de recursos y tiempos de respuesta, lo cual aumenta la satisfacción ciudadana.

Otro aspecto crítico a considerar es la capacitación del personal. La implementación de herramientas digitales no será efectiva si los funcionarios públicos carecen de las habilidades necesarias para utilizarlas.

La necesidad de capacitación es evidente, ya que el personal no solo debe dominar el uso de la tecnología, sino también comprender su impacto en la gobernanza. Por lo tanto, se plantea la pregunta: ¿qué impacto tiene la capacitación del personal en la aceptación y uso de herramientas digitales por parte de los funcionarios públicos?

Algunas experiencias han demostrado que aquellos que reciben capacitación adecuada no solo son más competentes en el uso de tecnologías, sino que también muestran una mayor disposición a experimentar con nuevas soluciones digitales, facilitando así la transición hacia la gobernanza digital.

La percepción ciudadana sobre la transparencia es otra variable determinante que merece un estudio profundo. La confianza en los gobiernos digitales se ve afectada por la forma en que se gestiona la información pública. La pregunta aquí es: ¿de qué manera afecta la percepción ciudadana sobre la transparencia en la gestión de información pública a la confianza en los gobiernos digitales? Si los ciudadanos perciben que la información es accesible y que los procesos son transparentes, es más probable que confíen en sus instituciones. Esto es crucial, ya que la confianza es un pilar fundamental para una participación ciudadana activa y efectiva en la gobernanza.

Adicionalmente, la cultura organizacional juega un papel vital en la adaptación de los procesos administrativos hacia un modelo digital. ¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional en la adaptación de estos procesos? Las administraciones que fomentan una cultura de innovación y apertura al cambio tienden a tener un mejor desempeño en su transición hacia la digitalización.

El apoyo de líderes que promuevan un entorno inclusivo y receptivo a la tecnología es fundamental para minimizar la resistencia interna y facilitar la aceptación de nuevas prácticas.

Asimismo, es importante analizar cómo las diferencias socioeconómicas afectan el acceso y uso de los servicios digitales en la gobernanza local. La brecha digital es un fenómeno que puede perpetuar desigualdades en el acceso a la información y los servicios públicos. La pregunta que surge es: ¿cómo se manifiestan las diferencias socioeconómicas en el acceso y uso de los servicios digitales en la gobernanza local?



Este aspecto es vital, ya que organiza la forma en que un segmento de la población puede interactuar con las herramientas digitales, aumentando el riesgo de exclusión para aquellos que ya enfrentan desventajas.

Las políticas de inclusión digital también son un componente importante que permite una participación activa y representativa de los ciudadanos en entornos digitales. Es crucial preguntarse: ¿qué papel juegan estas políticas en la promoción de la participación ciudadana efectiva? Al establecer estrategias que faciliten el acceso a la tecnología y la capacitación de los ciudadanos, los gobiernos pueden crear espacios donde todos los sectores de la población se sientan representados y puedan participar en la toma de decisiones.

Esto también implica un compromiso por parte de las autoridades para garantizar que la digitalización no exacerbe las desigualdades existentes.

Por otro lado, los marcos legales existentes pueden influir en la efectividad de los actos administrativos realizados a través de canales digitales. La cuestión a abordar es: ¿en qué medida los marcos legales existentes influyen en la efectividad de tales actos?

La falta de regulaciones específicas puede limitar la confianza en las acciones administrativas y obstaculizar la implementación de la gobernanza digital. Es imperativo que las leyes se adapten a las realidades del entorno digital para proporcionar un marco que valide y potencie las interacciones digitales entre los ciudadanos y su gobierno.

Finalmente, las metodologías de evaluación son esenciales para medir el impacto de la gobernanza digital en los gobiernos locales. Es fundamental preguntar: ¿qué metodologías de evaluación son más adecuadas para medir este impacto? La investigación puede utilizar una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una visión integral de los progresos realizados y los desafíos que deben ser superados. Las métricas deben ir más allá de indicadores tradicionales y captar la experiencia ciudadana, así como los resultados administrativos, para proporcionar una base sólida que guíe el desarrollo de políticas más efectivas y adaptativas.

Las variables discutidas en este apartado son fundamentales para entender la dinámica de la gobernanza digital en los gobiernos locales y ofrecerán un marco analítico para la investigación. Cada una de ellas interrelaciona distintos aspectos del fenómeno, reflejando cómo la adopción de tecnologías puede transformar la administración pública y, al mismo tiempo, resaltar las barreras que aún persisten en su implementación.



Este análisis contribuirá no solo a mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión pública, sino también a fomentar una relación más estrecha y confiable entre gobiernos y ciudadanos en el entorno digital.

6.4. Elementos lógicos en la investigación

Uno de los elementos básicos en el estudio de la gobernanza digital es identificar las variables lógicas necesarias para comprender la implementación exitosa de sus esquemas. Esto implica considerar tanto los aspectos tecnológicos como aquellos organizativos y sociales, así como los factores culturales que influyen en la percepción de la eficacia y la transparencia gubernamental.

La influencia de las variables tecnológicas, como la infraestructura digital disponible, es particularmente relevante. Una infraestructura sólida no solo facilita el acceso a servicios en línea, sino que también promueve la confianza de los ciudadanos en el sistema.

Del mismo modo, la cultura organizacional juega un papel central en la aceptación de estas iniciativas. La resistencia al cambio dentro de las unidades gubernamentales puede limitar la adopción de nuevas tecnologías, lo que resalta la importancia de la capacitación y la formación del personal administrativo en competencias digitales.

Otro aspecto clave es el impacto de la capacitación del personal administrativo en la efectividad de los esquemas de gobernanza digital. Sin un personal que comprenda y maneje adecuadamente las herramientas tecnológicas, es probable que la efectividad en la implementación se vea comprometida.

Por tanto, la promoción de un entorno donde se priorice el aprendizaje continuo y la inclusión de la tecnología puede ayudar a sortear las reticencias iniciales que puedan presentar los funcionarios.

Las diferencias socioeconómicas también son variables significativas a considerar en la gobernanza digital. Estas diferencias pueden influir en la participación ciudadana y en la percepción de la eficacia de las políticas digitales. La brecha digital es un fenómeno que perpetúa desigualdades en el acceso a la información y los servicios públicos, lo cual limita la capacidad de respuesta de los gobiernos a las necesidades de toda la población, de ahí que es fundamental desarrollar políticas que aseguren la inclusión digital y promuevan el acceso equitativo a los recursos tecnológicos, de manera que todos los ciudadanos puedan beneficiarse de la digitalización.

Existen también cuestiones legislativas que necesitan ser abordadas. La falta de un marco normativo adaptado a las exigencias de la digitalización puede resultar en la



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

ineficacia de los actos administrativos desplegados por medios digitales. La creación de un entorno jurídico que respalde los esfuerzos de gobernanza digital es esencial.

El análisis y propuesta de marco legal y de cada uno de sus componentes debe considerar no solo la validación de las interacciones digitales, sino también la protección de los derechos de los ciudadanos en el entorno digital.

El efecto de las políticas de inclusión digital también resulta relevante al abordar cómo éstas pueden mejorar la participación efectiva de la ciudadanía. La capacidad de los gobiernos para implementar estrategias que promuevan la alfabetización digital es crucial para el desarrollo de una gobernanza inclusiva. Este enfoque permite que aquellos sectores históricamente marginados en el acceso a la tecnología participen plenamente en los procesos de toma de decisiones, fomentando de esta manera un sentido de pertenencia y responsabilidad dentro de la comunidad.

Por último, el análisis de los arrecifes éticos en la implementación de herramientas como la inteligencia artificial en la gobernanza digital también ocupa un lugar relevante en esta investigación. Las implicaciones éticas del uso de estas tecnologías deben ser discutidas y reguladas para garantizar que no sólo se optimicen procesos, sino que también se respeten los derechos fundamentales de los ciudadanos. En este sentido, el papel de la gobernanza digital se torna esencial no solo para la modernización de la administración pública, sino también para la construcción de una sociedad más equitativa y cohesiva.



7. PRUEBAS EMPÍRICAS DE LAS HIPÓTESIS

A partir de la aplicación de la herramienta de **análisis de las medidas implementadas por otros países**, ubicaremos los elementos para la creación de un gobierno digital integral, a fin de determinar la viabilidad de implementar el uso de las tecnologías y la inteligencia artificial con un enfoque integral orientado a los derechos humanos.

Como resultado de lo expuesto anteriormente y sosteniendo la hipótesis planteada, a continuación, se desprende un análisis de los casos en los que gobiernos han implementado un gobierno digital integral y ha sido un éxito.

Existen diversas Entidades de la República Mexicana que han implementado el gobierno digital y que esto ha traído consigo grandes beneficios. Concretamente, de acuerdo con el Gobierno de la Ciudad de México, la simplificación administrativa de trámites ha reducido de 2500 a 750 los procedimientos, lo que se traduce en un ahorro regulatorio de 1300 millones de pesos. (PECDMX 2023)

También fue creada la Llave CDMX, la primera identificación digital de la ciudad con más de 4,2 millones de usuarios únicos, así como la APP CDMX, la plataforma unificada de atención y digitalización con 23 módulos de servicios y 4,1 millones de descargas.

Ahora bien, también es relevante mencionar el gobierno electrónico que han implementado países como Alemania, Estado Unidos, España e Italia.

De acuerdo con la Revisión de diversos estándares de Gobierno Digital en América Latina y el Caribe de la OCDE, se destacan diversas líneas de acciones que podrían tomar los países para lograr el objetivo de consolidar un gobierno digital, con enfoque en:

- Fortalecer la gobernanza para la transformación digital del sector público
- Crear capacidades, talentos y competencias en los gobiernos
- Desarrollar la integración de datos del sector público a nivel regional
- Mejorar el diseño y la prestación de servicios públicos en la era digital
- Aumentar la innovación digital en el sector público

Así como los destacamos en el apartado anterior, el impacto de la pandemia provocada por el COVID -19, se destaca que muchos países adoptaron políticas y



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

pusieron en marcha iniciativas destinadas al aumento de la conectividad, haciendo hincapié en que un mayor número de personas puedan conectarse a Internet.

De acuerdo con la OCDE (2019) se han propuesto 6 dimensiones de un gobierno totalmente digital

IMAGEN 2 POLÍTICAS DE GOBIERNO DIGITAL DE LA OCDE

Marco Normativo de Políticas de Gobierno Digital OCDE



Fuente: OCDE. (2019). *Índice de Gobierno Digital 2019: Resultados y mensajes clave*. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-index-2019-highlights-es.pdf>



A partir de la imagen anterior se puede advertir que un gobierno digital:

TABLA 1
ELEMENTOS DESCRIPTIVOS DE LAS POLÍTICAS DE GOBERNANZA DIGITAL
DE LA OCDE

Digital por diseño	cuando gobierna y aprovecha las tecnologías digitales para repensar y rediseñar los procesos públicos, simplificar los procedimientos y crear nuevos canales de comunicación y participación para la ciudadanía.
Impulsado por los datos	cuando valora los datos como un activo estratégico y establece los mecanismos de gobernanza, acceso, intercambio y reutilización para mejorar la toma de decisiones y la prestación de servicios.
Actúa como plataforma	cuando despliega una amplia gama de herramientas, normas y servicios para ayudar a los equipos a centrarse en las necesidades de los usuarios para el diseño y la prestación de servicios públicos.
Abierto por defecto	cuando pone a disposición del público los datos del gobierno y los procesos de formulación de políticas (incluidos los algoritmos), dentro de los límites de la legislación vigente y en equilibrio con el interés nacional y público.
Dirigido por el usuario	cuando concede un papel central a las necesidades y la conveniencia de las personas en la configuración de los procesos, servicios y políticas; y al adoptar mecanismos inclusivos que permiten que esto suceda.
Proactivo	cuando se anticipa a las necesidades de la ciudadanía y es capaz de responder rápidamente a ellas, simplificando la interacción con los usuarios y evitando la necesidad de procesos burocráticos y engorrosos.

Fuente: elaboración propia con base en OCDE. (2019). *Digital Government Index: 2019 results*. <https://www.oecd.org/gov/digital-government-index-4de9f5bb-en.htm>

Casos de éxito en México

De acuerdo con el Reporte de Investigación de Gobierno Digital en México de la Universidad Autónoma Metropolitana (2025), se destacan los siguientes casos de éxito de proyectos que se han implementado en el país en torno a la gobernanza digital.

De entre ellos, se destaca: la Plataforma Nacional de Transparencia, la Plataforma de Pagos Electrónicos de Gobierno de México, el Programa Nacional de Gobierno Electrónico, el Programa Agenda Digital de México, la Ventanilla Única de Comercio Exterior y el Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios.



Cuyos objetivos y beneficios se describen en la siguiente tabla:

TABLA 2
OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO DIGITAL DEL GOBIERNO FEDERAL

Nombre del Proyecto	Objetivo
Plataforma Nacional de Transparencia	Promueve el acceso electrónico a la información de los distintos órganos de gobierno y facilita la presentación de solicitudes y consulta de documentos de manera ágil - Se han realizado 10,570,461 solicitudes de información (última actualización 05/2025)
Ventanilla Única Nacional	Busca simplificar los trámites y servicios en una plataforma
Plataforma de Pagos Electrónicos del Gobierno de México	Permite tramites gubernamentales, proporciona opciones de pago seguras, facilitando la gestión de pagos para los ciudadanos
Plataforma Nacional de Gobierno Electrónico	Pretende la eficiencia y eficacia de la gestión pública con la centralización y simplificación de servicios gubernamentales en línea
Programa Agenda Digital de México	Promueve la adopción y el uso de las tecnologías a través de enfoque en áreas como: conectividad, inclusión digital, servicios digitales, ciberseguridad, etc.
Ventanilla Única Nacional de Comercio Exterior	Permite realizar trámites de comercio exterior de manera electrónica, facilitando importaciones y exportaciones.
Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios	Promueve la adopción de pagos electrónicos seguros y eficientes

Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte de Investigación de Gobierno Digital en México de la Universidad Autónoma Metropolitana (2025),

Aunado a lo anterior, también es preciso destacar que México operará una ventanilla única digital de inversiones, la cual permitirá la simplificación de trámites en los tres niveles de gobierno.

Casos de éxito en el extranjero

A dicho de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, se destaca que el Gobierno Digital de Corea del Sur se encuentra de los primeros en el índice de gobierno digital de Naciones Unidas, dado que han avanzado en su transformación digital, lo que les ha permitido simplificar sus ejes de acción.

IMAGEN 3 HISTORIA DEL GOBIERNO DIGITAL EN COREA DEL SUR



Fuente: Ministry of the Interior and Safety. (2021). History. <https://www.dgovkorea.go.kr>

El su Plan de Gobierno se busca:

1. Crear servicios público-digitales desde el diseño,
2. Proveer canales de atención y entrega de servicios personalizados,
3. Solicitar información a la ciudadanía sólo una vez, y
4. Que los datos y servicios del gobierno sean abiertos por defecto,

Todo ello a través de:

- La implementación de servicios públicos inteligentes



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

- La facilitación de un gobierno basado en datos
- El fortalecimiento de las bases de la transformación digital

La validación de las hipótesis relacionadas con la gobernanza digital en los gobiernos locales implica el uso de diferentes herramientas y metodologías que permiten evaluar la efectividad de los esquemas digitales implementados.

Estas herramientas se dividen principalmente en metodologías cualitativas y cuantitativas, cada una de las cuales ofrece perspectivas únicas sobre los fenómenos observados. Un enfoque que combina ambos tipos de metodología puede enriquecer el análisis, proporcionando un marco más completo para comprender la relación entre la digitalización y su impacto en la gestión pública.

Una de las herramientas más efectivas para evaluar la implementación de la gobernanza digital es el estudio de caso. Este enfoque permite un examen detallado de experiencias concretas en diferentes municipios, lo que facilita la identificación de patrones y la comprensión de los desafíos específicos que enfrentan.

Un aspecto que no debe ser pasado por alto es el diagnóstico y la evaluación de la infraestructura tecnológica disponible en cada localidad. Las diferencias en el acceso a la tecnología pueden tener un impacto significativo en la efectividad de los esquemas de gobernanza digital. A través de analizar las realidades locales, es posible identificar cómo la infraestructura diferenciada en cada Entidad Federativa afecta la implementación y el uso de herramientas digitales. Examinar las características de la infraestructura tecnológica en estados y municipios de diferentes tamaños y contextos socioeconómicos puede revelar antecedentes cruciales sobre qué factores pueden facilitar o dificultar la adopción de la gobernanza digital.

La brecha digital plantea otro desafío relevante. Para comprobar las hipótesis relacionadas con la inclusión en la gobernanza digital, se deben emplear herramientas que evalúen cómo las desigualdades en el acceso a tecnología afectan la participación ciudadana y el involucramiento de la sociedad en la gestión de sus problemas ante los gobiernos, particularmente los de proximidad. La recolección de datos sobre el acceso a internet y la alfabetización digital, así como encuestas sobre la disposición a utilizar plataformas digitales, son esenciales para proporcionar insights sobre cómo abordar la falta de representación en procesos de gobernanza digital. La interacción entre variables socioeconómicas y el acceso a plataformas digitales es un área que merece una atención especial en los estudios empíricos.

Cada uno de estos enfoques proporcionará evidencias que ayudan a corroborar o refutar las hipótesis planteadas inicialmente. La triangulación de fuentes de análisis provenientes de diferentes metodologías permite obtener una visión más completa sobre los fenómenos estudiados.



Este enfoque integral no solo mejora la validez de los hallazgos, sino que también permite generar recomendaciones basadas en datos concretos y contextuales que puedan orientar a los gobiernos locales en su camino hacia una gobernanza digital más efectiva.

La capacidad para medir el impacto de la gobernanza digital sobre la eficiencia administrativa y la satisfacción ciudadana se fundamenta en la combinación de un diseño metodológico adecuado y la aplicación de herramientas robustas y pertinentes. A medida que se avance en esta investigación, se espera que surjan nuevos entendimientos a manera de una nueva agenda de investigación que pueda servir para abordar los desafíos persistentes en la implementación de la gobernanza digital en el contexto mexicano en su dimensión local y para la aplicación en sistemas de gestión de los asuntos públicos.



8. CONCLUSIONES Y NUEVA AGENDA DE INVESTIGACIÓN

8.1. Resultados de la investigación

A lo largo de esta exploración, se destaca la relación entre la digitalización y la transparencia gubernamental, así como la importancia de la capacitación del personal en el éxito de estas iniciativas.

Uno de los hallazgos más significativos fue que la implementación de plataformas digitales tiende a mejorar la eficiencia administrativa en muchos gobiernos locales.

A través de la digitalización de procesos como la gestión de documentos y la atención al ciudadano, se observó una reducción en los tiempos de respuesta. Esto se alinea con la hipótesis principal de la investigación: **"la implementación de esquemas de gobernanza digital mejora la eficiencia administrativa en los gobiernos locales"**.

Los datos recogidos indican que los gobiernos que han incorporado la tecnología han experimentado una disminución en costos operativos y un aumento en la calidad de los servicios públicos, lo que en consecuencia eleva la satisfacción de la ciudadanía.

Además, la capacitación del personal administrativo emergió como un factor crítico en la efectividad de la gobernanza digital. Los resultados sugieren que aquellos municipios que han invertido en la formación de sus funcionarios en herramientas digitales reportan mejores resultados en la implementación de estas tecnologías.

Existe una clara correlación entre el nivel de capacitación del personal y su capacidad para facilitar la transición hacia modelos digitales. Esto respalda la hipótesis de que **"un mayor nivel de capacitación del personal administrativo está positivamente relacionado con la efectividad de los esquemas de gobernanza digital"**.

La percepción ciudadana de la transparencia también se identificó como un factor influyente en la aceptación de las plataformas digitales. Existe un aumento notable en la confianza hacia las instituciones cuando los ciudadanos tienen acceso a información clara y precisa sobre la gestión pública.

Esta dinámica es esencial, pues la digitalización debe ir acompañada de prácticas que fomenten la apertura y la rendición de cuentas. Se evidenció que **"la transparencia en los procesos digitales disminuye las oportunidades de corrupción en la administración pública"**, lo que refuerza la importancia de la digitalización no solo como herramienta de eficiencia, sino como medio para generar un entorno más responsable.



Un hallazgo preocupante fue la persistencia de la brecha digital, que afecta de manera desproporcionada a comunidades vulnerables. Se evidencia que el acceso desigual a la tecnología interfiere en la participación efectiva de ciertos sectores de la población en los esquemas de gobernanza digital. Esto plantea interrogantes sobre justicia social y equidad en el acceso a servicios públicos, lo cual se alinea con la hipótesis afirmando que **"la brecha digital impacta la participación ciudadana en los esquemas de gobernanza digital"**. Sin un enfoque específico que garantice la inclusión, los gobiernos pueden ampliar las desigualdades existentes en lugar de mitigarlas.

El análisis de los casos también reveló que las barreras normativas afectan la implementación de la gobernanza digital. En muchos contextos, la falta de un marco legal claro y adaptado a la realidad digital limita la efectividad de los actos administrativos realizados a través de canales digitales. Este obstáculo normativo impide que los gobiernos locales capitalicen plenamente las oportunidades que ofrece la digitalización. La investigación sugirió que **"los marcos legales existentes influyen en la efectividad de los actos administrativos realizados a través de canales digitales"**, llevando a la necesidad de reformas que integren adecuadamente la digitalización en el marco normativo.

Otro resultado relevante fue la identificación de las metodologías de evaluación utilizadas para medir la efectividad de la gobernanza digital. Se planteó que la satisfacción ciudadana debe ser una medida clave en la evaluación de estos esquemas, abogando por un enfoque que combine tanto datos cuantitativos como cualitativos. La implementación de métricas de satisfacción que evalúan la experiencia del usuario en los servicios digitales fue fundamental para capturar la percepción ciudadana y respaldar mejoras en la gestión pública.

La sinergia entre la formación del personal, la transparencia, la satisfacción ciudadana y un marco normativo sólido emerge como un patrón a seguir para los gobiernos locales que deseen implementar efectivamente la gobernanza digital. Estos resultados subrayan la importancia de desarrollar estrategias integrales que no solo aborden la digitalización desde un enfoque técnico, sino que también consideren el contexto socioeconómico y cultural de cada localidad.

Se observó que la experiencia ciudadana al interactuar con plataformas digitales de gobernanza es significativamente diferente a aquellos que solamente emplean métodos tradicionales.

En general, los ciudadanos expresaron un mayor grado de satisfacción cuando pudieron acceder a servicios digitales, sugiriendo que, **"la implementación de plataformas digitales de participación ciudadana incrementa la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios públicos"**. Este cambio de paradigma



en la interacción gobierno-ciudadanía es un indicativo de la evolución en la forma en que se gestiona la administración pública.

Finalmente, este análisis de los resultados destaca la necesidad de una coordinación interinstitucional eficaz, ya que muchos de los gobiernos que han adoptado exitosamente la gobernanza digital también han establecido colaboraciones con otros niveles de gobierno y actores de la sociedad civil.

Este enfoque colaborativo refuerza la idea de que la eficacia de la digitalización en la administración pública no es solo una cuestión de tecnología, sino también de cómo se establece la comunicación y la relación entre las distintas partes involucradas.

Los resultados de la investigación sobre la gobernanza digital en los gobiernos locales ilustran un cuadro multifacético que involucra la eficiencia administrativa, la satisfacción ciudadana, la capacitación del personal, las barreras normativas y la brecha digital.

Estos hallazgos no solo validan las hipótesis iniciales de la investigación, sino que también subrayan la importancia de un enfoque integrador y colaborativo para enfrentar los desafíos que aún persisten en la implementación de la gobernanza digital y garantizar su efectividad en el futuro.

8.2. Propuestas de solución a la problemática planteada

La implementación de la gobernanza digital en los gobiernos locales presenta desafíos que requieren soluciones estratégicas para avanzar hacia una gestión pública más eficiente, transparente e inclusiva.

Estos desafíos no solo son técnicos, sino que también involucran aspectos culturales y normativos que deben ser abordados para facilitar la transformación digital en la administración pública.

Una de las estrategias más efectivas para superar la resistencia cultural al cambio es el desarrollo de **programas de sensibilización y capacitación que permitan a los funcionarios públicos comprender los beneficios de la digitalización** y su impacto positivo en la eficacia administrativa.

Estas capacitaciones deben impartirse de manera continua y adaptarse a las necesidades específicas de cada individuo, proporcionando un entorno de confianza y colaboración que promueva la innovación en la gestión pública.

Además, es imperativo **diseñar políticas que cierren la brecha digital y garanticen la inclusión de todos los grupos sociales** en los procesos de gobernanza digital.



Los gobiernos locales deben valorar la diversidad y abordar las desigualdades existentes mediante la implementación de programas que faciliten el acceso a herramientas tecnológicas y a la formación necesaria para utilizarlas.

La educación digital juega un papel fundamental en este contexto, y es esencial que se integren iniciativas que capaciten a los ciudadanos en habilidades digitales básicas, lo que les permitirá interactuar de manera efectiva con los servicios digitales ofrecidos por los gobiernos.

La validez jurídica de los actos administrativos realizados a través de plataformas digitales también requiere atención. Para ello, es fundamental desarrollar marcos normativos que validen estas interacciones y brinden seguridad jurídica a los ciudadanos.

La actualización de la legislación existente debe considerar los avances tecnológicos y establecer parámetros claros para la regulación de la gobernanza digital, de manera que se protejan los derechos de los ciudadanos y se fomente la confianza en las instituciones.

Es necesario que estas regulaciones consideren no solo las interacciones digitales, sino también los desafíos que surgen con el uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de datos.

Otro aspecto crucial es **el papel de las alianzas público-privadas en la implementación de soluciones tecnológicas** que optimicen la gobernanza digital. La colaboración entre el sector público y privado puede facilitar la adopción de tecnologías innovadoras y crear sinergias que potencien la digitalización de la administración pública.

Los gobiernos locales deben buscar fortalecer estas alianzas para acceder a recursos y conocimientos que no siempre están disponibles internamente, garantizando así una transición más fluida hacia modelos de gestión públicos más eficientes y transparentes.

Para medir el impacto de las acciones implementadas en la gobernanza digital, es esencial establecer mecanismos de evaluación que permitan analizar la efectividad de las políticas públicas. La recopilación de datos sobre la satisfacción ciudadana y la efectividad de los servicios digitales permitirá a los gobiernos hacer ajustes y mejoras continuas. **Se deben establecer indicadores claros que evalúen no solo la eficiencia administrativa**, sino también la percepción de los ciudadanos sobre la transparencia y la calidad de los servicios que reciben.

La retroalimentación de los usuarios debe ser un componente integral de este proceso evaluativo, propiciando un ciclo de mejora constante en la gestión pública.



Las mejores prácticas internacionales pueden ofrecer orientación valiosa para fortalecer la gobernanza digital en el contexto local. Al estudiar casos exitosos de otros países, los gobiernos locales pueden identificar estrategias efectivas y adaptarlas a sus realidades culturales y sociales.

Esto implica no solo aprender de los éxitos, sino también de los fracasos, evitando así repetir errores que podrían comprometer la efectividad de las iniciativas digitales.

Finalmente, es fundamental que **la implementación de la inteligencia artificial en los procesos de gobernanza digital se desarrolle de manera ética y equitativa**. Se deben establecer principios que regulen su uso, garantizando que estas tecnologías no perpetúen sesgos ni discriminen a sectores vulnerables de la población.

A medida que las tecnologías avancen, los gobiernos deberán reflexionar sobre cómo utilizarlas para beneficiar a la sociedad en su conjunto, priorizando la equidad y la justicia en la implementación de la gobernanza digital. Este enfoque integral, que abarca aspectos culturales, normativos y técnicos, es esencial para lograr una gestión pública transformadora que responda a las necesidades de todos los ciudadanos y fortalezca las instituciones democráticas en el contexto de la digitalización.

8.3. Agenda de investigación futura

En la actualidad, la inteligencia artificial presenta múltiples oportunidades para optimizar los servicios públicos y mejorar la experiencia ciudadana.

Investigaciones futuras deben centrarse en cómo estas tecnologías pueden integrarse en el marco de la gobernanza digital, buscando no solo eficiencia, sino también una aplicación ética que respete los derechos de los ciudadanos.

Dentro de este enfoque, se deben analizar los posibles sesgos que pueden aparecer en los algoritmos y cómo estos pueden afectar a comunidades vulnerables. Esto lleva a plantear una línea de investigación que indague sobre los principios éticos que deben regir el uso de inteligencia artificial en la administración pública, asegurando que se impulsen prácticas equitativas y justas.

La inclusión digital es otro aspecto clave que requiere mayor investigación. A menudo, las comunidades vulnerables enfrentan barreras significativas para acceder a servicios digitales, lo que limita su participación en los procesos de gobernanza. Se deben desarrollar investigaciones que examinen diversas estrategias de inclusión digital que puedan garantizar que todos los ciudadanos, independientemente de su estatus socioeconómico, tengan acceso a la tecnología necesaria.



Esto implica realizar estudios sobre el impacto de programas de alfabetización digital y la efectividad de las iniciativas que proporcionan infraestructura tecnológica en áreas desatendidas.

Un marco normativo sólido es fundamental para la efectividad de la gobernanza digital, y nuevas líneas de investigación deberían explorar ¿qué modelos de regulación son necesarios para abordar adecuadamente la seguridad digital?

Las normativas actuales muchas veces **no están alineadas con las exigencias digitales**, lo que crea vacíos legales que pueden obstaculizar la implementación efectiva de nuevas tecnologías. Investigar cómo las regulaciones pueden adaptarse para reflejar las realidades digitales es vital. Esto incluye el análisis de legislaciones exitosas en otros contextos y cómo estas pueden servir como modelos para el contexto mexicano, asegurando así una gobernanza digital que priorice la protección de datos y la seguridad de la información pública.

A medida que se perfeccionen las estrategias de gobernanza digital, la influencia de **¿cómo pueden las mejores prácticas internacionales ser adaptadas al contexto mexicano para mejorar la gobernanza digital?** se torna relevante. Examinar experiencias de otros países que han implementado con éxito estrategias digitales puede ofrecer valiosas lecciones.

Los estudios comparativos que aborden las diferencias culturales, económicas y políticas en la implementación de modelos digitales serán esenciales para guiar a México en su propio camino hacia la digitalización efectiva y responsable.

Otro aspecto que merece atención en la agenda de investigación futura es la exploración de **¿qué mecanismos de cooperación público-privada podrían potenciar la efectividad de la gobernanza digital?** La colaboración entre el sector público y privado puede facilitar el acceso a recursos, tecnologías y experiencias que son críticas para la transformación digital. Iniciativas conjuntas pueden resultar en soluciones innovadoras que mejoren no solo los servicios administrativos, sino también la experiencia ciudadana al interactuar con el gobierno.

Profundizar en cada uno de estos mecanismos propuestos puede ser la clave para identificar oportunidades de mejora en la gobernanza digital.

Un componente crucial en el análisis de la gobernanza digital es la retroalimentación ciudadana. La investigación debería indagar sobre **¿de qué manera la retroalimentación ciudadana puede facilitar la mejora continua en las políticas de gobernanza digital?** Incorporar la voz de los ciudadanos en la evaluación y creación de políticas no solo puede aumentar la efectividad de los servicios digitales, sino que también fortalece la confianza entre los ciudadanos y las instituciones.



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

Analizar métodos efectivos de recolección de retroalimentación puede ofrecer insights necesarios sobre cómo los gobiernos pueden ajustarse mejor a las necesidades de la población.

Finalmente, es fundamental investigar **¿cuáles son los efectos de las plataformas de participación ciudadana sobre la confianza en las instituciones gubernamentales?** En un entorno donde la desconfianza hacia las instituciones ha crecido, el uso de plataformas digitales que habiliten la participación ciudadana puede desempeñar un rol crucial en la modernización de la relación entre el gobierno y la sociedad. Entender cómo estas interacciones digitales pueden fortalecer o debilitar la percepción de legitimidad en las instituciones es una línea de investigación que merece un enfoque especial.

En conclusión, la gobernanza digital representa una oportunidad transformadora para los gobiernos locales, pero su éxito depende de un enfoque comprensivo que combine tecnología, inclusión, capacitación y ética.

A medida que avanzamos hacia un futuro más digital, los gobiernos deben estar dispuestos a aprender de sus experiencias, adoptar mejores prácticas y asegurar que la digitalización sirva como un puente hacia una mayor participación ciudadana y un fortalecimiento de las democracias locales.



9. BIBLIOGRAFÍA

CONSEJO DE EUROPA (2022). Protección Legal de los Derechos Humanos. Manual de Educación en los Derechos Humanos con jóvenes. COMPASS, Consejo de Europa. Documento recuperado el día 13 de mayo del 2025. De consulta en: <https://www.coe.int/es/web/compass/legal-protection-of-human-rights>

FERNÁNDEZ MARTÍNEZ, GUILLEROMO (2022) El Gobierno Digital en la administración pública en el contexto del COVID 19. Revista de Administración Pública. del INAP Documento recuperado el día 11 de mayo del 2025. De consulta en: <https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/download/40720/37507&ved=2ahUKEwij-NaOxtiNAxUOOUQIHUWSBmoQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw0kGQ9hhJ7vOMqrG6Ey6wk4>

GUILLÉN DEL CAMPO, MÓNICA (2023) Satisfacción ciudadana con trámites y servicios en línea relacionados con el gobierno digital en Cuba. Revista Cubana de Transformación Digital, 2022. Documento recuperado el día 13 de mayo del 2025. De consulta en: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/389/3893627006/html/>

HEELS (2001). De consulta en “La buena digitalización no sucede sola: requiere buenas decisiones humanas. Banco Interamericano de Desarrollo BID 2021, Revista Gobernarte. Documento recuperado el día 11 de mayo del 2025. De consulta en: <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/la-buena-digitalizacion-no-sucede-sola-requiere-buenas-decisiones-humanas/>

IMCO (2023). Transparencia de la información corporativa: Multinacionales de economías emergentes vía transparencia internacional (2023). Documento recuperado el día 16 de mayo del 2025. De consulta en: <https://imco.org.mx/transparencia-de-la-informacion-corporativa-multinacionales-de-economias-emergentes-trac-via-transparencia-internacional/>

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES). ENCUESTA DEL ESTADO DE ARTE DEL GOBIERNO DIGITAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Documento recuperado el día 23 de mayo del 2025. De consulta en el sitio web: <https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/casos>



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

NASSER (2021) ¿Qué es la Gobernanza Digital? Definición desde la CEPAL. Biblioteca de la CEPAL. Documento recuperado el día 12 de mayo del 2025. De consulta en: <https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/concepto-gobernanza>

OECD. RECOMMENDATION ON DIGITAL GOVERNMENT STRATEGIES, 2014. Documento recuperado el día 21 de mayo del 2025. De consulta virtual en el sitio web: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm>

OECD. DIGITAL GOVERNMENT INDEX, 2019 Results. Documento recuperado el día 21 de mayo del 2025. De consulta virtual en el sitio web: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-index-4de9f5bb-en.htm>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. E-GOVERNMENT SURVEY 2022. THE FUTURE OF DIGITAL GOVERNMENT (2022). Documento recuperado el día 20 de mayo del 2025. De consulta virtual en el sitio web: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>

PÉREZ VALLES, CARLOS (2023). Educación inclusiva digital. Las brechas digitales en la educación inclusiva. Revista de la Universidad de Costa Rica Vol. 23, num 3, Pp. 24. Universidad de Costa Rica. Documento recuperado el día 20 de mayo del 2025. De consulta en: <https://www.redalyc.org/journal/447/44775742004/html/>

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO (2023). Presupuesto de Egresos de la Ciudad de México para el Ejercicio Fiscal 2023. Documento recuperado el día 26 de mayo del 2025. De consulta en: www.congresociudaddemexico.gob.mx

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA (2023). Reporte de Investigación: Gobierno Digital en México. Casos exitosos, parte 3 de 3. Coordinación: Dra. Clara Castillo Lara, Dra. Elsa Cristina Roqué Fourcade. Revista "Reflexiones, Economía y Políticas Públicas" No. 27, México 2023 Pp. 86-97. Documento recuperado el día 22 de mayo del 2025. De consulta en: https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://digitaldcsh.azc.uam.mx/index.php/files/94/Reportes-Derecho/2806/Gobierno-Digital-en-Mexico-Casos-exitosos-Parte-3-3.pdf&ved=2ahUKEwjJn4bK_tiNAXXNlkQIHgMMqQQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw2K_eqEXDurhvNqYlpUWWDz

UE (2022) Citado en el documento: Modelos de institucionalización de la Gobernanza Digital propuestos por la OCDE 2022. Bibliogúias-Biblioteca CEPAL Documento recuperado el día 19 de mayo del 2025. De consulta en: <https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/modelos>



PARTIDO ACCIÓN NACIONAL

ZUBOFF, SHOSHANA (2019). La era del capitalismo de la vigilancia: la lucha por un futuro humano en la nueva frontera del poder. 2019. Editorial Paidós. Documento recuperado el día 24 de mayo del 2025. De consulta en el sitio web: https://perio.unlp.edu.ar/catedras/tpm/wp-content/uploads/sites/210/2023/06/ZUBOFF_1.pdf