

**EDITORIAL** - **Martha Arenas Flores** Directora de ventas a sector público, Red Hat México



El nivel de dificultad de los procesos administrativos gubernamentales genera un impacto negativo en la sociedad, pues la burocracia excesiva implica incapacidad para otorgar los servicios y la atención que la ciudadanía requiere. Uno de los principales retos es lograr convergencia entre procesos, instituciones, herramientas y ciudadanos, así como el reconocimiento para los actores que ayudan a resolver éstas problemáticas fundamentales en las estructuras de la gestión pública.

Así, los CIO gubernamentales enfrentan importantes desafíos a la hora de dominar al “monstruo administrativo”; uno de los más importantes es la existencia de silos o de islas administrativas dentro de las dependencias, con estructuras jerárquicas independientes que no son capaces de comunicarse entre sí y, como resultado, generan retrabajo e incluso contradicciones entre ellos.

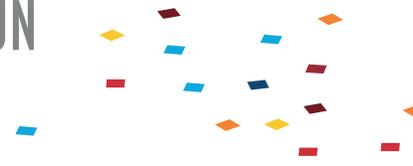
Por lo anterior, para un CIO es complejo establecer las estrategias que permitan unificar las prioridades tecnológicas con las necesidades propias de la dependencia, las de los ciudadanos, y encaminar el rumbo hacia la productividad.

Lo anterior por si mismo implica un reto de grandes proporciones; además es imprescindible integrar a los grupos sindicales que imperan en muchas de las instituciones, y de quienes en muchas ocasiones depende la aprobación de acuerdos y la unificación del trabajo para cumplir con los requerimientos de la estructura o de los departamentos administrativos.

Así, es necesario que la función del CIO evolucione para aplicar estrategias más allá del simple uso de las tecnologías: debe formar equipos de trabajo de alto desempeño que ayuden a realizar una integración de las estructuras internas, y facilitar una comunicación efectiva entre las diferentes unidades de la institución, encaminadas a que la información fluya y sirva a los objetivos que se desean cumplir.

.....

**AQUÍ, COMPARTIMOS IDEAS PARA UN  
MEJOR GOBIERNO**





## EDITORIAL - Martha Arenas Flores Directora de ventas a sector público, Red Hat México

Es importante fomentar el hábito de compartir y desarrollar conocimiento en comunidad permitiendo incentivar el trabajo en equipo, estableciendo puestos de comunicación en cada una de las células que conforman las instituciones gubernamentales. De hecho se pueden crear vínculos de comunicación entre diferentes instituciones de gobierno compartiendo las mejores prácticas de gobernabilidad.

La comunicación y la participación formal son fundamentales entre los miembros de la institución gubernamental para simplificar el trabajo del CIO, su equipo debe estar preparado y capacitado para permear su estrategia para el logro de objetivos y generar una alta productividad. Queda de más decir que estas estrategias de trabajo ya han sido probadas.

Una de ellas es la centralización o unificación de las estructuras al interior de la institución, contar con una columna única para la toma de decisiones, además de una comunicación eficiente para permear la estrategia tecnológica y fomentar la interacción entre los silos antes mencionados.

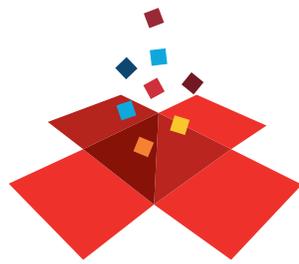
En la visión de Red Hat, para “domar al monstruo administrativo”, los CIO deben hacerse de soluciones que coadyuven y faciliten la cooperación, la comunicación y el proceso de creación compartido de conocimiento, así como la vinculación y colaboración de los diferentes departamentos o instituciones, sobre todo aquellos que tienen fines comunes en la administración pública.

La visión del CIO debe incorporar opciones que atacan problemáticas en su día a día, como el presupuesto y el cumplimiento con la Ley de Austeridad. Al mismo tiempo, estas tecnologías deben fomentar el trabajo en equipo y la organización bien comunicada. En conclusión, el CIO debe ser capaz de resolver los retos de los silos jerárquicos institucionales empleando tecnología que impulse la colaboración y la comunicación, para consolidar equipos de alto desempeño.

.....

## AQUÍ, COMPARTIMOS IDEAS PARA UN MEJOR GOBIERNO





# OPEN KNOWLEDGE PROGRAM

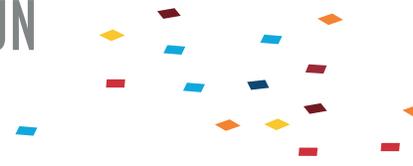
PRESENTED BY  redhat

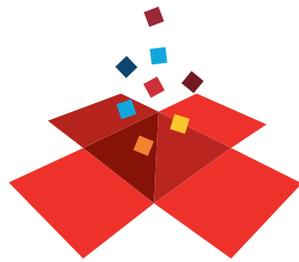
**EDITORIAL** - **Martha Arenas Flores** Directora de ventas a sector público, Red Hat México



**Martha Arenas** es directora de ventas a sector público en Red Hat México. Desde su posición, es responsable de diseñar y supervisar la implementación de diversas estrategias tecnológicas para clientes en los tres niveles de gobierno en nuestro país. Su trayectoria en la industria TIC es de más de 18 años. Es Ingeniera en Computación por la Facultad de Ingeniería de la UNAM, Ingeniera de Software por una prestigiosa universidad en Tokio, Japón y cuenta con una maestría en Alta Dirección en la Universidad Iberoamericana.

AQUÍ, COMPARTIMOS IDEAS PARA UN  
MEJOR GOBIERNO





# OPEN KNOWLEDGE PROGRAM

PRESENTED BY  redhat.

## COLUMNA DE ANDRÉS HOFFMAN



### LO NORMAL ES UN PARADIGMA QUE CAMBIA

Cuando escucho hablar de la necesidad de transformar al gobierno, lo primero que se me viene a la cabeza es que la medida del éxito de esos cambios, es conquistar un nuevo estado de normalidad, superior al que existía antes. Esta nueva normalidad significa dos cosas: que aquello que los servidores públicos hacían de

una manera, ahora lo hacen de otra; y que la ciudadanía, que antes interactuaba con los gobiernos de una manera, ahora interactúa de otra.

Si el funcionario y el ciudadano asumen que lo normal, lo obvio, y lo sensato es hacer las cosas como se hacen ahora - y no como se hacían antes - el cambio habrá dado resultado.

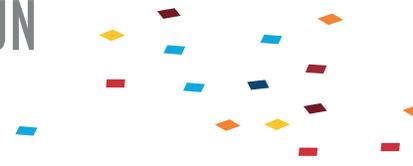
Quiero graficar esta idea con una experiencia real. Desde el 2 de enero del año 2007, las 120 oficinas recaudadoras del Gobierno del Estado de México dejaron de recibir los pagos de sus 385 trámites e impuestos. A partir de esa fecha, toda la recaudación, sin excepción, quedó en manos de terceros: bancos y tiendas de autoservicio.

Ésta fue la primera experiencia de su tipo en México. Hoy, casi 7 años después, a ningún contribuyente del Estado de México en su sano juicio se le ocurriría acudir a una ventanilla gubernamental a pagar. Hay una normalidad diferente a la que existía antes.

Quien lideró esta experiencia fue Aristóteles Nuñez, en aquel entonces Director General de Recaudación de la Subsecretaría de Ingresos en el Gobierno del Estado de México. Hoy Aristóteles es el Jefe del Servicio de Administración Tributaria, SAT. Conversé con él para que nos compartiera algunas lecciones aprendidas que desde entonces forman parte de su acervo como servidor público.

.....

AQUÍ, COMPARTIMOS IDEAS PARA UN  
MEJOR GOBIERNO



## COLUMNA DE ANDRÉS HOFFMAN

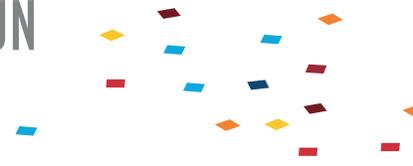
Aristóteles hiló fino al mencionar algunos requisitos que son fundamentales para cambiar a las instituciones públicas.

- **El equipo del jefe:** no basta con el empoderamiento que los jefes máximos le ofrecen al líder - en este caso el Gobernador y el Secretario de Finanzas; es necesario además, que el equipo de estos jefes tengan claro qué se va a cambiar, estén convencidos de ello y, sobre todo, confíen en la persona designada para conducir la transformación.
- **Los mandos medios:** Resulta clave la capacidad y convicción de los mandos medios para permean la visión transformadora en toda la institución. Esto significa que el cambio no se apoya únicamente en la autoridad.
- **Aliados externos:** la disponibilidad, apertura y confianza que mostraron las instituciones financieras y grupos comerciales en el proyecto de transformación.



.....

AQUÍ, COMPARTIMOS IDEAS PARA UN  
MEJOR GOBIERNO



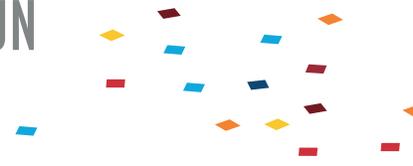
## COLUMNA DE ANDRÉS HOFFMAN

Núñez habla de un segundo paquete de lecciones aprendidas, por ejemplo, identificar las barreras que impiden la transformación. Diagnosticar bien estas dificultades ayudará a sobrellevarlas. Todas las trabas provienen del factor humano y se originan en una misma fuente: procedimientos de trabajo y paradigmas culturales anquilosados. Según nuestro entrevistado, esto provoca, específicamente, reacciones como las siguientes:

- **Incredulidad:** muchos creían que el cambio no iba a ser posible.
- **Desconfianza:** tenían la idea de que los cambios se harían con visión de corto plazo y que al llegar los nuevos titulares, el esquema retrocedería nuevamente.
- **Miedo:** a verse obligados a utilizar tecnología o a actualizarse y capacitarse en nuevas funciones.
- **Exhibición:** muchos sienten que los cambios van a exponer sus malas prácticas.
- **Corrupción:** los principales renuentes fueron aquellos que veían cómo perdían su fuente ilegal de ingresos personales.

Existe un tercer aspecto que tiene que ver con la rapidez o lentitud de la transformación. A Núñez le hubiera gustado hacer las cosas de otro modo:

“La normatividad existente para poder hacer contrataciones de servicios externos, remodelaciones, cualificación y rotación de personal, entre otros, nos obligó a hacer la transformación paulatinamente. El ideal habría sido transformar en un sólo paso todas las oficinas de atención y no en fases, como tuvimos que hacerlo.”



## COLUMNA DE ANDRÉS HOFFMAN

Un cuarto aspecto tiene que ver con modificar los hábitos de la ciudadanía. La convicción de Aristóteles Nuñez en este punto es que el cambio de afuera parte por el interior de las administraciones: fueron los servidores públicos los primeros en cambiar “desde la visión hasta la norma, desde el concepto hasta la operación”. Sólo entonces pudieron atender las reticencias de los contribuyentes, asunto que se abordó con “la mejor de las estrategias, la más confiable y efectiva”, que consiste en la interacción personal: las recomendaciones cara a cara que hizo la ciudadanía de esta nueva normalidad, donde el ejemplo jugó un rol preponderante.

Cuenta Aristóteles que la experiencia que acabamos de relatar desató cambios profundos en todas las dependencias que brindaban atención al público. Y este es el quinto aspecto: la nueva normalidad se construye de manera incremental, hasta abarcar al gobierno en su conjunto.

---

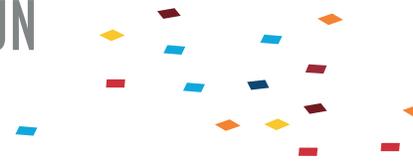
## EN VOZ DE JORGE ZAVALA



El Director de Sistemas enfrenta un gran reto en su actividad diaria en el sector público; por un lado, desea transformar su puesto en una posición estratégica dentro de la organización. Por otro, debe atender los detalles más tácticos como la operación de la red telefónica o de datos, garantizar que las impresoras tengan papel, que las computadoras trabajen sin virus y dar soporte a todos los programas que existen en su dependencia. Para hacer más emocionante su actividad, todos los días aparecen nuevos dispositivos para comunicarnos, desde teléfonos celulares hasta sistemas de teleconferencia o telepresencia. ¡Resulta casi imposible domar al monstruo administrativo!

---

AQUÍ, COMPARTIMOS IDEAS PARA UN  
MEJOR GOBIERNO





## EN VOZ DE JORGE ZAVALA

Es hora de que tú, como directivo en el terreno de la informática, te apoyes a ti mismo, ayudando a tu dependencia a separar las responsabilidades en forma más racional y ganes el preciado tiempo que necesitas para estar la mayor parte de tu tiempo en la parte divertida del trabajo. Y esto, además, te lleve de la historia permanente resolviendo los problemas más elementales (como la conexión de una impresora), al desarrollo de sistemas que transforman la vida de los ciudadanos.

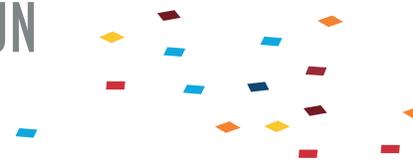
Comencemos por el principio: ser un directivo de sistemas en una entidad pública puede tener dos caminos: ser el villano que produce los sistemas que complican la vida del ciudadano, o transformar la operación de la dependencia para lograr servicios de clase mundial. De hecho, la aspiración de todo servidor pública debiera ser que la población se quedara con un sabor de boca parecido al que deja la experiencia de ir a tomar un café: uno desea regresar a vivirla.

¿Cómo hacer que esta transformación suceda? Empieza por reasignar responsabilidades operativas en forma adecuada y precisa de tal manera que tú como Director de Sistemas tengas tiempo para:

- Conocer lo que hace tu dependencia y entender al ciudadano, tu cliente, quien es atendido por un mundo de personal, y que generalmente no tiene una buena experiencia.
- Vivir la experiencia desde el otro lado de la ventanilla para conocer las costumbres, formas de interacción y disposición de las personas que atiende tu dependencia.
- Experimentar formas de atender los problemas a los que se enfrenta tu equipo y buscar soluciones basadas en la colaboración.
- Colaborar al interior de la institución, donde regularmente las áreas de sistemas no cuentan con reconocimiento, para lograr motivación, entrenamiento y herramientas para tu equipo.

.....

AQUÍ, COMPARTIMOS IDEAS PARA UN  
MEJOR GOBIERNO





## EN VOZ DE JORGE ZAVALA

Para quienes hemos realizado un trámite en cualquier dependencia gubernamental es difícil entender por qué la tecnología no es reciente y porqué los sistemas son complicados y limitados. El día de hoy las regulaciones permiten adquirir servicios de cómputo basados en plataformas de software libre o mediante esquemas de renta, lo que hace factible integrar nuevas tecnologías de forma rápida y sencilla.

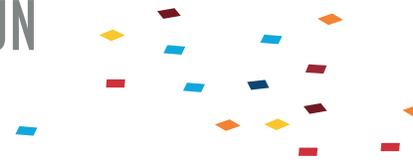
Estas nuevas condiciones de rapidez y mejores precios abren nuevos horizontes y la posibilidad de las siguientes acciones:

- 1. Planes piloto utilizando sistemas hospedados en la nube dónde es posible desarrollar prototipos funcionales, probarlos con un limitado número de usuarios, y obtener realimentación casi en tiempo real, para atender a la ciudadanía en general de forma optimizada.
- 2. Utilizar planes de escalamiento de las aplicaciones con sistemas de información abierta que permitan migrar información en forma cada vez más dinámica.
- 3. Educar a la institución en cuanto a las ventajas de las aplicaciones en la nube, como la posibilidad de contar siempre con sistemas seguros, soluciones de última generación y expertos al servicio de la institución, sin invertir constantemente en renovar la infraestructura o el propio software.
- 4. La oportunidad de compartir mejores prácticas con otras dependencias, gobiernos municipales, estatales o federales, de tal manera que las buenas ideas se propaguen sin los temores de la obsolescencia y la inseguridad.

Es posible que tu trabajo sea el motivador del cambio en la organización: a través de cada uno de los colaboradores de la institución, incluso aquellos que no forman parte de tu equipo, puedes descubrir qué es lo que necesitan los ciudadanos y darles nuevas soluciones para transformar no sólo tu día a día, sino el clima donde trabajas.

---

AQUÍ, COMPARTIMOS IDEAS PARA UN  
MEJOR GOBIERNO





## EN VOZ DE JORGE ZAVALA

Piénsalo así: incorporar estas innovaciones puede sacarte de la oscuridad tras bambalinas, resolviendo soluciones monótonas y viviendo en un estrés constante, para colocarte bajo el reflector, con los recursos humanos y técnicos para mejorar tu vida y la de tu comunidad.



.....

AQUÍ, COMPARTIMOS IDEAS PARA UN  
MEJOR GOBIERNO

