



Compendium  
ISSN: 1317-6099  
ISSN: 2477-9725  
compendium@ucla.edu.ve  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
Venezuela

# Implicaciones de la gobernanza en el gobierno electrónico: actores e interacciones

Guédez, Jenny

Implicaciones de la gobernanza en el gobierno electrónico: actores e interacciones

Compendium, vol. 22, núm. 42, 2019

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88062542004>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

## Implicaciones de la gobernanza en el gobierno electrónico: actores e interacciones

Implications of the governance on the electronic government: actors and interactions

Jenny Guédez  
 Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,  
 Venezuela  
 jennyjo2203@gmail.com

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88062542004>

Recepción: 19 Agosto 2019  
 Aprobación: 15 Diciembre 2019

### RESUMEN:

El término *gobernanza* comprende, por un lado, un sistema de reglas que guían la actuación de los actores sociales y, por el otro, la acción de gobernar de forma eficiente y equitativa. Dichos aspectos asumen la existencia de una sociedad, cuyos problemas deben ser resueltos y que posee ciertos requerimientos que es recomendable satisfacer, por parte del Estado y de instituciones sociales diversas. En la búsqueda de soluciones al planteamiento anterior se han propiciado cambios, rediseños y reestructuraciones de las organizaciones gubernamentales a fin de que estén en capacidad de cumplir su rol primordial: dar respuesta a las exigencias y necesidades de las comunidades y sus miembros. Esta diversidad de actores implica la concreción de un concepto ligado a la gobernanza como es el de redes. Bajo este contexto surge el término de *gobierno electrónico* (GE), como vía de concretar mecanismos de interacción entre el Estado con los ciudadanos, empleados, empresas y entre instancias intergubernamentales. En este orden de ideas, el presente trabajo, de naturaleza teórica, tiene como objetivo principal presentar algunas reflexiones sobre las implicaciones de la Gobernanza en el GE, haciendo énfasis en los actores involucrados y las relaciones que se establecen entre los mismos.

**PALABRAS CLAVE:** Gobernanza, Estado, Redes, Actores, Interacciones, Gobierno Electrónico.

### ABSTRACT:

The term *governance* includes, on the one hand, a system of rules that guide the actions of social actors and, on the other hand, the action of governing in an efficient and equitable way. Those aspects assume the existence of a society, whose problems must be solved, and they also have certain requirements which are advisable to satisfy, both by the State and diverse social institutions. In the search for solutions to the previous statement, changes, redesigns, and restructuring of governmental organizations have been encouraged in order to enable them to fulfill their primary role: to provide responses to the demands and needs of communities and their inhabitants. This diversity of actors implies the concretion of a concept related to governance, such as networking. In this context, the term *electronic government* (EG) arises, as a way to specifying mechanisms of interaction among both the State with citizens, employees, companies and intergovernmental bodies. Given these considerations, the present theoretical work, has as main objective to show some reflections upon the implications of the Governance in the EG, making emphasis on the actors involved and the relationships that are established among them.

**KEYWORDS:** Governance, State, networks, actors, interactions, electronic government.

## INTRODUCCIÓN

La forma de gobernar las sociedades ha evolucionado según los requerimientos y características de las diferentes épocas que ha vivido la humanidad. Como lo expresa Winograd (2002, p. 1) “...cada sistema de

---

### NOTAS DE AUTOR

Ingeniero de Sistemas  
 Universidad Nacional Abierta  
 Magister en Contaduría, Mención Auditoría  
 Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (DCEE-UCLA)  
 Analista de Planificación y Gestión en la Contraloría del Estado Lara.  
<https://orcid.org/0000-0002-8857-6172>

*gobierno ha sido un reflejo de la explicación que se ha dado acerca de cómo funciona el mundo en un momento histórico*". A pesar de esta evolución, y de acuerdo con el autor mencionado:

*Aunque raramente ha sido reconocido en forma explícita, el propósito del gobierno a través de la historia no ha sido otro que el de proveer de seguridad física y mejorar el bienestar económico y social de aquellos que están sujetos a sus normas (Winograd 2002, p.1).*

Sin embargo, a pesar de que se mantiene dicho propósito, los responsables de la ejecución de acciones disponen de recursos, mecanismos y capacidades, los cuales emergen como producto de los procesos de desarrollo e innovación. En la actualidad, se considera el uso intensivo y extensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) a fin de concretar los principios propios de lo que se reconoce como gobernanza. En este sentido, Cerrillo (2005, p. 11), parafraseando a Pierre, afirma:

*En los últimos años, las sociedades occidentales se han visto inmersas en profundos cambios que están teniendo una repercusión en los poderes públicos. Tal y como observan Pierre y Peters, la globalización, los cambios en la sociedad y su creciente complejidad, los fallos del mercado y la crisis fiscal del Estado, las nuevas formas de gobierno y el legado de la responsabilidad política tradicional. La emergencia de la nueva gestión pública y el cambio de la Administración hacia el mercado están demandando una nueva manera de gobernar.*

Así, los Estados deben buscar la manera de realizar sus funciones, de forma eficiente, y ajustados a las realidades actuales en la búsqueda del fortalecimiento y modernización de sus instituciones (CLAD, 2007). Es por ello que se introduce el uso del término gobernanza, como se explica a continuación:

*Para dar cuenta de este fenómeno, es habitual el uso del término gobernanza, a fin de diferenciarlo del gobierno tradicional soportado en la relación jerárquica entre gobernantes y gobernados y fundamentado en la potestad normativa del Estado (Ramírez, 2011, p. 125).*

La gobernanza bien implementada busca generar transparencia de acciones, promover la rendición de cuentas y el acceso a la información, disminuir la corrupción, reducir los costos, garantizar la prestación de un mejor servicio por parte del Estado a través de su optimización, aumentar significativamente la participación a través del fomento de la intervención del ciudadano en los procesos y decisiones de gobierno que les afecten, favoreciendo así la contraloría social (UNESCO, 2004; Lau, 2005; Carballo et al., 2006). En este orden de ideas, la gobernanza se refiere, entre otros aspectos, a la toma de decisiones sobre las políticas públicas (Marche y McNiven, 2003). Se puede entender como una guía para el cumplimiento de roles en un escenario de cooperación para el establecimiento y puesta en práctica de las políticas mencionadas.

En este punto de la discusión, surge el término de Gobierno Electrónico. Este integra los propósitos con los medios disponibles para lograrlos. Es posible ubicar diversas definiciones del término en cuestión. Algunas de ellas lo presentan como la accesibilidad del gobierno al ciudadano, otras refieren al uso TIC para mejorar la relación entre el gobierno y los diferentes actores sociales, o lo conciben como un modelo de desarrollo del Estado (Vargas, 2011; Carballo et al., 2006). Sobre la base de este contexto, el objetivo del presente artículo teórico, es presentar algunas reflexiones sobre las implicaciones de la Gobernanza en el GE. Entendiendo por implicaciones, las relaciones entre la causa (fomento de la gobernanza) y uno de sus efectos, específicamente, la concreción del GE. Todo lo anterior enmarcado en los lineamientos establecidos en el marco de la promoción de la Sociedad de la Información (Castell, 2000, Criado et al., 2002).

Para ello, en la primera parte del documento se muestra el resultado de la revisión teórica de materiales relevantes en relación a los términos mencionados, haciendo énfasis en la red de actores involucrados y en las relaciones que se establecen entre los mismos. Para culminar, se presentan algunas reflexiones finales producto de la interpretación de las lecturas seleccionadas.

## MARCO TEÓRICO

### Gobernanza

El término gobernanza es polisémico. Esto puede deberse a los ámbitos o perspectivas en los cuales puede ser aplicado y analizado (económico, político, social o tecnológico) (Galindo, 2009; Meyenberg, 2012). A fin de obtener una visión general sobre su significado, a continuación se presenta una breve síntesis de las definiciones aportadas por algunos autores (ver Tabla 1). La lectura de las mismas permite extraer algunos puntos relevantes:

- Implica apoyo conjunto entre una pluralidad de actores que posibilitan la conformación de redes y en las cuales participan tanto organizaciones públicas como privadas (Sánchez, 2002; Cerrillo, 2005; Ramírez, 2011; Meyenberg, 2012; Gutiérrez, 2014).
- El concepto en los diversos niveles de gobierno: local, estatal y nacional; incluyendo las organizaciones privadas y de otra índole, que mantienen relaciones con entes públicos (PNUD, 1997; Solá, 2001; Cerrillo, 2005).
- Involucra a la sociedad civil a través de su participación en las actividades públicas en escenarios de discusión y debate para la solución de problemas comunes (Meyenberg, 2012).
- Exige la toma de decisiones en consenso en relación al diseño e implementación de las políticas públicas prioritarias (PNUD, 1997; Sánchez, 2002; Ramírez, 2011).
- Requiere de reglas, mecanismos, estructuras y procedimientos para guiar la actuación de los actores involucrados respecto a las políticas públicas establecidas y brindar un cierto grado de gobernabilidad. Lo anterior significa que es necesario garantizar que el Estado facilite los medios para que sus diversas instituciones brinden respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos (Sánchez, 2002; Ramírez, 2011; OEA, 2013).
- De la definición aportada por la RAE (2017) es importante rescatar lo atinente a que el término de gobernanza tiene como objetivo el desarrollo sostenible (económico, social e institucional) a través de la participación del Estado, la sociedad civil y el resto de actores económicos.

TABLA 1  
Definiciones de Gobernanza

| Definición  | Autor   |
|---|---|
| ...ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para administrar los asuntos de un país a todos los niveles de gobierno; comprende los mecanismos, los procesos y las instituciones a través de las cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen sus obligaciones y resuelven sus diferencias.   | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1997). |
| ... <i>Nuevas formas de gobierno o gobernación</i> . Implica modelos de funcionamiento, regulación y coordinación de las redes de poder e interdependencia que articulan y conforman las sociedades modernas Su interés se centra en las interacciones entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil.  | Solá (2001).  |
| Mecanismos, políticas y acciones para una adecuada coordinación, dirección política, acuerdos y consensos para implementar las políticas públicas con el apoyo y colaboración de los diferentes actores políticos dentro de la esfera del gobierno (poder legislativo y poder judicial), así como de actores fuera de este ámbito como ONG´s, organizaciones de voluntarios y las llamadas organizaciones del "tercer sector".  | Sánchez (2002).   |
| ...Interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil y la participación en el gobierno de la sociedad en general. Engloba todas las instituciones y relaciones implicadas en los procesos de gobierno.  | Cerrillo (2005).  |
| ...Nueva relación entre el estado y la sociedad, guía de interacción entre actores interdependientes, forma de gobernar más cooperativa por la cual las instituciones y actores públicos y no públicos, participan en la formulación y aplicación de las políticas públicas. [...] En síntesis, la gobernanza se plantea como una nueva forma de gobernar, caracterizada por relaciones horizontales y por la búsqueda de equilibrio entre poder público y sociedad civil, implicando una pluralización en la formación de las decisiones públicas, diferente al modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en que actores públicos y privados participan en redes mixtas. | Ramírez (2011).   |
| Participación de la sociedad en las acciones públicas que le afectan de manera directa. Se centra en el papel de los actores y de las redes sociales en la consecución de las metas compartidas.  | Meyemberg (2012).   |
| Valores, principios, reglas, órganos y procedimientos que permiten lograr las concertaciones necesarias -entre instancias estatales, el sector privado, las organizaciones intermedias y la sociedad civil -dentro de sus respectivos roles- para viabilizar, plasmar y sustentar la gobernabilidad.  | Organización de Estados Americanos (OEA) (2013).                  |
| ... Nueva forma o de nuevo modelo respecto a lo que es la acción de gobernar, y que se caracteriza porque se establecen una serie de acuerdos y de redes de colaboración entre lo que se estima debería ser una relación armónica entre lo que es el sector gubernamental y el sector privado y el resto de la sociedad civil.  | Gutiérrez (2014).   |
| Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.   | Real Academia Española (RAE) (2017).                              |

Elaboración Propia.

En este punto surge la interrogante: ¿Cuál es la función del Estado dentro de la gobernanza? Con respecto a esta cuestión, existen concepciones en el sentido de concebir la gobernanza con o sin la participación del Estado (ver Tabla 2).

TABLA 2  
Posturas sobre el papel del Estado en la gobernanza

| Concepto   | Autor   |
|--|---|
| <i>"El Estado ha perdido su capacidad de gobernar y la gobernanza es el producto de redes autoorganizadas e interorganizacionales".</i>  | Cerrillo (2005, p.15), referenciando a Rhodes (1997).                   |
| <i>"... el vacío de legitimidad, la complejidad de los procesos políticos y la multitud de instituciones implicadas reducen el gobierno a uno más de entre los muchos actores".</i>                        | Cerrillo (2005, p. 15), referenciando a Kickert et al. (1997).          |
| <i>"El control jerárquico y la autorregulación social no son mutuamente excluyentes".</i>  | Cerrillo (2005, p. 15), referenciando a Scharpf (1993) y Mayntz (2001). |
| <i>"... la gobernanza implica la dirección o el uso de diversos mecanismos para proveer una dirección coherente a la sociedad (...). El Estado sigue siendo centro de un considerable poder político".</i> | Cerrillo (2005, p.16), referenciando a Peters (1980) y Pierre (2000).   |

Cerrillo (2005, pp.15-16).

La función del Estado se centra más en propiciar situaciones y relaciones para que se concreten acuerdos y se logren consensos entre los actores y menos en controlar sus acciones y decisiones. Según Rosas et al. (2012, p.7), se *"...considera la idea de gobernar con el público ciudadano y promueve un estilo de gobernar más de coordinación que de mando; más de asociación público-privado que de protagonismo gubernamental y más horizontal que vertical"*. Al respecto, Rosas et al. (2012, p. 8) afirman:

*...la acción pública ocurre por la coordinación de la acción colectiva y no por la subordinación de la ciudadanía al aparato gubernamental. Esto es así porque se reconoce que el Estado no lo puede todo. Su papel relevante es coordinar la acción pública con la participación de los actores sociales.*

En esta línea de argumentación, cabe destacar las capacidades necesarias, tanto del gobierno como las de la sociedad a fin de construir una vinculación equilibrada. Es decir, el logro del consenso independientemente de la diversidad de intereses, garantías de participación y de mecanismos de negociación, disponibilidad de reglas explícitas de actuación, existencia de formas idóneas de evaluación de los resultados de la gestión pública y canales de comunicación expeditos entre actores en escenarios locales, nacionales e internacionales (Galindo, 2009; Meyenberg, 2012).

## Gobierno Electrónico

En la tabla 3 se presentan diferentes definiciones de GE. Algunas de éstas enfatizan la parte tecnológica otras la organizativa, pero en los últimos tiempos se busca una visión integradora, social y multidisciplinaria al concebir el GE como un fenómeno que implica cambios en la forma en que:

El Estado se relaciona con los ciudadanos.

En la manera en que el ciudadano percibe al Estado y el uso de las TIC.

El Estado interactúa internamente entre sus diferentes componentes.

Todo esto con el fin de construir un Estado más eficiente y transparente, así como habilitar los mecanismos para fomentar una economía basada en el conocimiento (Criado et al., 2002), en el sentido de permitir la

comunicación, coordinación y el trabajo colectivo mediado por TIC entre las distintas dependencias del Estado y entre el Estado, organizaciones y personas, además, de la optimización de los procesos de recolección, actualización, distribución y almacenamiento de la información necesaria para ejecutar las acciones y la toma de decisiones gubernamentales (Orrego, 2004).

Revisando los conceptos de GE presentados en la tabla 3 podemos observar que el GE se refiere a la elaboración y ejecución de políticas para: la prestación de servicios (e-servicios), la entrega de información (e-información) y la participación ciudadana (e-democracia). Así lo expresa Vargas (2011, p. 10), parafraseando a Pretchatt y Ferguson:

e-Gobierno tiene la función de elaborar y ejecutar las políticas públicas, para la continua optimización de la prestación de servicios públicos como el acceso y provisión de información a la sociedad en su conjunto a través de la tecnología y los medios de comunicación y particularmente de Internet, es decir la innovación de las Organizaciones Públicas.

**TABLA 3**  
**Definiciones de Gobierno Electrónico**

| <b>Definición</b>  | <b>Autor</b>   |
|--|--|
| Aplicación de tecnologías basadas en Internet para actividades comerciales y no comerciales en el seno de las Administraciones Públicas.   | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1998)             |
| Optimización continua de la prestación de servicios de Gobierno, la participación ciudadana y la administración pública mediante la transformación de las relaciones internas y externas a través de la tecnología, Internet y nuevos medios.  | Baum y Di Maio (2000), Sotelo (2001), Garner Group, citados por Criado et al. (2002) |
| Actividades basadas en las TIC y en particular Internet, que el gobierno desarrolla para aumentar la eficiencia de la gestión pública, mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos y proveer a sus acciones un marco de trabajo más transparente.   | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2002)                      |
| Modelo de desarrollo del Estado que consiste en el uso de las TIC en los procesos internos de gobierno y en los procesos externos de interacción entre el Estado y los ciudadanos.   | Carballo et al. (2006)   |
| Representa una expresión de la sociedad de la información, así como un ámbito en el proceso de modernización del Estado. El uso estratégico e intensivo de las TIC, tanto en las relaciones del propio sector público entre sí, como en las relaciones de los órganos del Estado con los ciudadanos, usuarios y empresas del sector privado.   | Araya y Purrúa, citados por Vargas (2011)  |
| Hacer accesible el Gobierno al ciudadano cuando lo requieran.  | Canales, citado por Vargas (2011)  |
| Incorporación del potencial de las TIC por parte de los órganos de la Administración Pública, en la gestión pública con la finalidad de hacer, más cercana la relación entre el Estado y los ciudadanos.   | Centro Nacional de Tecnologías de la Información (CNTI) (2011)                       |
| Uso de las TIC para alcanzar el Buen Gobierno, integrando al ciudadano, los procesos, la información y la tecnología para el logro de los objetivos de gobierno. Ofrece una nueva forma de soportar el mejoramiento del gobierno, conectando al ciudadano, construyendo interacciones con y entre la sociedad civil.   | Heeks, citado por Vargas (2011)  |
| Uso por parte de las agencias gubernamentales de las TIC con la finalidad de transformar las relaciones con el ciudadano, las empresas y otras agencias gubernamentales. Estas tecnologías pueden servir para una amplia gama de objetivos: a) Mejorar distribución de servicios gubernamentales al ciudadano, b) Mejorar la interacción con las empresas y la industria, c) Fortalecer al ciudadano mediante el acceso a la información o d) crear una Gestión Pública más eficiente. | World Bank, citado por Vargas (2011)   |
| Es una herramienta para informar a los ciudadanos sobre las actividades realizadas por el gobierno, el uso de recursos y los procesos ejecutados para garantizar una asignación equitativa. Todo ello orientado a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.   | Rodríguez (2017)   |

Elaboración Propia.

Como se mencionó anteriormente, la correcta implementación de la gobernanza genera transparencia, participación y acceso a la información (UNESCO, 2004). Considerar que existe una forma correcta implica la disponibilidad de estándares y de cierto grado de cumplimiento de los mismos. Esto ha permitido evaluar los procesos de implementación de acuerdo a su impacto y resultados. En la figura 1 se muestra esta relación en forma gráfica.



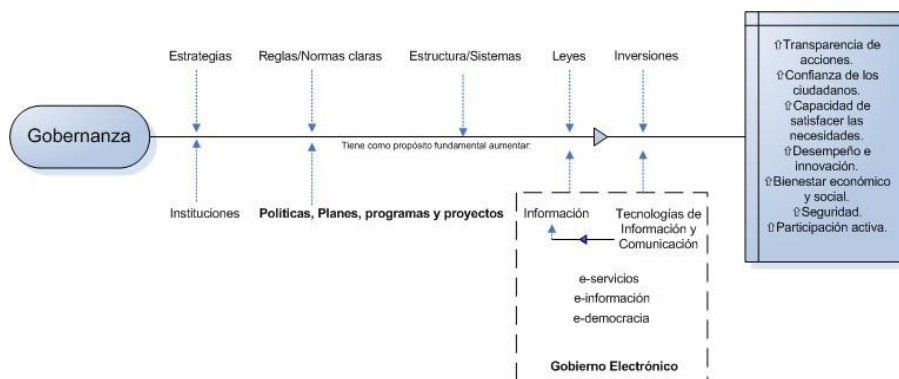


FIGURA 1  
Relación Gobernanza-Gobierno Electrónico

Elaboración Propia.

Criado et al. (2002) y Winograd (2002).

Según la OEA (2013) se cuenta con dos enfoques para esta relación, el primero se centra en la relación de trámites gubernamentales en la búsqueda de efectividad y calidad en la prestación de servicios por parte de los entes públicos. El segundo, enfatiza la pertinencia de la orientación de las estructuras y procesos de las organizaciones públicas hacia el beneficio ciudadano. Se considera que ambos enfoques no son excluyentes.

Antes de continuar argumentando sobre la relación entre gobernanza y GE es importante mencionar, que el GE fomenta cuatro relaciones que favorecen la interacción del Estado con la sociedad civil (ciudadano), la empresa privada, con sus empleados y con el propio Estado. En la tabla 4 se muestra en qué consisten cada una de estas relaciones según varios autores consultados y en la figura 1 se observa de forma gráfica las relaciones fomentadas por el GE. Al respecto Naser y Concha (2011, p.17) explican: “...estas relaciones son las que permiten la gestión integrada y/o compartida de servicios propios de la Administración Pública”.

TABLA 4  
Relaciones que Fomenta el Gobierno Electrónico

| <b>Relaciones de GE</b>     | <b>Descripción según los Autores</b>   |   |  |
|-----------------------------|--|---|--|
|                             | <i>Centro Nacional de Tecnologías de la Información (CNTI) (2011)</i>  | <i>Naser y Concha (2011)</i>  | <i>PNUD (2002)</i>   |
| <b>Gobierno a Ciudadano</b> | Entrega de productos, servicios, Información o transacciones a los ciudadanos.   | Iniciativas de GE destinadas a brindar servicios administrativos y de información a los ciudadanos a través de las TIC, desde cualquier lugar que disponga de acceso y a cualquier hora.  | Servicios al ciudadano a través de Internet. Esto reduce el tiempo que los ciudadanos dedican a las transacciones con el gobierno; aumenta la productividad; los prepara para la nueva economía digital.       |
| <b>Gobierno a Empleado</b>  | Entrega de información, productos, transacciones o servicios de desarrollo profesional y atención al potencial humano de las instituciones del gobierno. | Iniciativas que desarrolla un Gobierno para brindar servicios al desarrollo profesional de los empleados de la Administración Pública. Representa una herramienta para la profesionalización y atención a los funcionarios públicos, su capacitación y una mayor participación. | Desarrollo de tecnologías para generar el flujo de procesos y compartir información entre los empleados gubernamentales, dentro y fuera de sus oficinas, incrementando la efectividad del funcionario público. |
| <b>Gobierno a Empresa</b>   | Entrega de productos, servicios, información o transacciones a empresas o negocios con personalidad jurídica.  | Iniciativas de GE destinadas a brindar servicios administrativos y de información a las empresas a través de las Internet.  | Mejora de las formas de negociación entre el Estado y el sector privado, trabajando asociados para la creación y mejora de los servicios públicos.   |
| <b>Gobierno a Gobierno</b>  | Iniciativas destinadas a satisfacer los requerimientos de información, servicios, transacciones o productos entre las instituciones del Estado.          | Coordinación intragubernamental para la gestión de diferentes tareas de la Administración Pública: presupuestos, adquisiciones, planificación, gestión de infraestructuras e inventarios, entre otros.  | Desarrollo de aplicaciones y uso de las TIC en la transformación de las actividades gubernamentales, favoreciendo las relaciones inter e intrainstitucionales.   |

PNUD (2002), CNTI (2011) y Naser y Concha (2011).

Sobre la base de la información presentada, la concreción de los mecanismos para mejorar la relación del Gobierno con el Ciudadano se orienta a lograr ventajas de acceso a la información, ahorro de tiempo y dinero al realizar los trámites vía on line, así como mayor flexibilidad en la realización de éstos últimos. Entre los beneficios que brinda al Estado tenemos aumento de la transparencia en la ejecución de acciones y de la confianza del ciudadano hacia la obtención de resultados adecuados.

En lo referente a la relación Gobierno a Empleado se puede observar la importancia de la capacitación y formación de los funcionarios públicos para aumentar su participación en el desarrollo del GE.

La relación Gobierno a Empresa permite al Estado el ahorro de costos administrativos, además de agilizar y brindar mayor transparencia a sus procesos de licitación y compra, entre otros. Además, ofrece ventajas de ahorro de tiempo y dinero a la empresa en las diferentes interacciones que realiza con el Estado.

La relación Gobierno a Gobierno destaca la necesidad de coordinación intragubernamental que existe y como el GE busca cubrir esta necesidad.

En la figura 2 se observan también las relaciones (G2C, G2E, G2B, G2G), los actores (Gobierno, Ciudadano, Empresa, Empleados) pero además se presentan como aspectos fundamentales la reestructuración de procesos y la innovación en los servicios que deben llevarse a cabo para alcanzar con éxito el desarrollo de GE <sup>1</sup>. Lo anterior dependerá, entre otros aspectos de: “...la dinámica de procesos internos y de la estructurada organizativa establecida, la capacidad de respuesta del recurso humano, los sistemas y tecnologías utilizados, la forma cómo utilizan la información para la generación de conocimiento...” (Hernández y Zapata, 2012, p. 24). A este respecto, Kim y Chung (2016) consideran además, el liderazgo político, visión estratégica, un marco legal consolidado, la presentación de iniciativas y proyectos factibles <sup>2</sup>, así como la disponibilidad de recursos humanos y financieros. En líneas generales, el nivel de fracaso de las experiencias de uso e implantación de TIC en ámbitos gubernamentales es alta. Esto debido a la falta de vinculación entre éstas y los objetivos institucionales, lo cual le resta credibilidad (Cendrós et al., 2004; Lau, 2005; Riera y Páez, 2009; Dawes, 2013; Lara et al., 2013). Se puede afirmar que iniciativas o proyectos TIC que requieran inversiones significativas sin lograr un impacto adecuado en la sociedad, generen gastos sin justificación o beneficios (tangibles o intangibles), que no cumplan los presupuestos y cronogramas de diseño e implantación por falta de respuesta de los grupos responsables, fallas en los recursos o problemas técnicos, organizativos, legales u operativos son susceptibles a ser categorizados como no exitosas <sup>3</sup>.

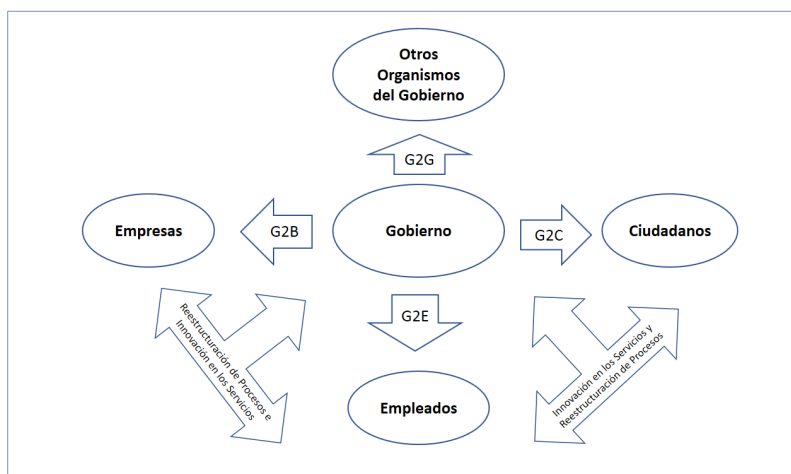


FIGURA 2  
Modelo Relacional de Servicios de la Administración Pública

Adaptación propia.  
Naser y Concha (2011: p.17).

Una vez definido lo que es GE, las relaciones que fomenta y además visualizada la relación que existe entre gobernanza y GE es importante establecer los actores de la gobernanza.

### Actores e Interacciones de la Gobernanza

Al realizar la revisión teórica sobre gobernanza se encuentra que los actores principales involucrados son: el Estado, la sociedad civil y el sector empresarial o el mercado (Pérez et al., 2015).

El Estado entendido como la organización política de una Nación. En otras palabras, el conjunto de personas unidas por el sentido de pertenencia a una comunidad histórica y cultural en un territorio

determinado. El Estado se compone de un grupo de instituciones en las cuales se comparte el poder de legislar, ejecutar y juzgar con facultad para: organizar el funcionamiento de la Nación en todas las esferas; regular relaciones, guiar conflictos y garantizar el ejercicio de los derechos. Los funcionarios de estas instituciones deben anteponer los intereses comunes de la Nación a sus intereses personales o individuales (OEA, 2013).

Para la RAE (2017) la sociedad civil se define como el “...conjunto de los ciudadanos de una sociedad considerados desde el punto de vista de sus relaciones y actividades privadas, con independencia del ámbito estatal”. Esta aglomera todas aquellas organizaciones que se encuentran fuera de la estructura estatal formal. Incluye Empresas, ONG, sindicatos, cámaras de comercio, asociaciones profesionales, grupos: religiosos, estudiantiles, culturales, deportivos y comunitarios. Todas ellas con objetivos diversos (ONU, 2017).

El otro actor mencionado es el sector privado o mercado, que se refiere al conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público (RAE, 2017).

Sin embargo, se pueden ubicar otros actores a nivel internacional, como la Organización de Naciones Unidas (ONU), por medio del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la OCDE, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Fondo de Naciones Unidas para la Democracia (FNUD), y la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas (UNPAN); que junto al Fondo Monetario Internacional (FMI) trabajan para el fomento de la gobernanza a nivel mundial estableciendo lineamientos y estrategias para su consecución. A continuación, se describen los objetivos o funciones de las organizaciones mencionadas buscando dejar en claro su papel como actores de la gobernanza.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2017), se centra en tres esferas: desarrollo sostenible, gobernanza democrática y mantenimiento de la paz, así como clima y resiliencia a los desastres. En lo que respecta específicamente a la esfera de gobernanza el PNUD, se busca promover, asesorar y fomentar espacios para el dialogo imparcial, lograr consensos y crear instituciones con la finalidad de garantizar la gobernanza democrática inclusiva y efectiva. Para ello, trabaja con las instituciones en los diferentes países colaborando con reformas constitucionales, organizando elecciones fiables, fortaleciendo los parlamentos y estudiando las opciones de desarrollo a través de la reconciliación, empoderamiento e inclusión (PNUD, 2017).

La OCDE, mediante la creación de escenarios para el análisis y discusión de experiencias entre los países miembros. Además, propicia la realización de estudios comparativos en cuanto a la implementación del GE determinando principios, recomendaciones generales, factores críticos de éxito y obstáculos enfrentados en el marco de estrategias para la modernización de las administraciones públicas (Lau, 2005; Conde y Gutiérrez. 2014). Dichos estudios sirven de referenciales para aquellos países que todavía tienen un nivel de desarrollo incipiente al respecto.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), como lo expresa en su sitio Web la UNESCO (2017), “...contribuye a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural, mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información”.

El intercambio de conocimiento e información, especialmente a través de las TIC tiene el poder de transformar las economías y las sociedades. La UNESCO se esfuerza para construir sociedades del conocimiento integradoras y para aumentar las competencias de las comunidades aumentando el acceso, la preservación y el intercambio de información y conocimiento en todos sus ámbitos de competencia. De igual forma, fomenta los debates internacionales sobre gobernanza de Internet con su participación en el Foro para la Gobernanza de Internet (FGI) y la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI) (UNESCO, 2017).

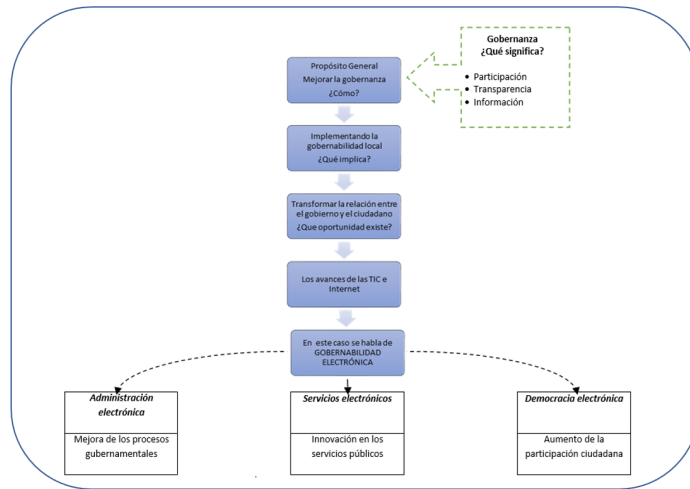
El Fondo de Naciones Unidas para la Democracia (FNUD), tiene como principal objetivo apoyar la democracia por medio del empoderamiento de la sociedad civil, para ello apoya proyectos que tienen como finalidad fortalecer la voz de la sociedad civil, promover el estado de derecho y los derechos humanos y alentar

la participación de todos los grupos en los procesos democráticos. Estos proyectos se engloban en siete esferas principales, varias de ellas relacionadas con la gobernanza: estado de derecho y derechos humanos, activismo de la comunidad, empoderamiento de la mujer, participación de los jóvenes, medios de comunicación y libertad de información, fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil para la interacción con el gobierno, instrumentos para adquirir conocimientos (FNUD, 2017).

La Red de Administración Pública de las Naciones Unidas (UNPAN) llamada inicialmente Red en Línea de las Naciones Unidas sobre Administración y Finanzas, es una red de instituciones conectadas por la red global que tiene como función principal proporcionar a las organizaciones y gobiernos información y conocimiento sobre aspectos críticos en materia de política y administración del sector público para contribuir a la toma de decisiones efectiva y promover un manejo apropiado del conocimiento. Vincula a quienes necesitan saber con quienes saben (UNPAN, 2017).

El Fondo Monetario Internacional (FMI), se encarga de impulsar la estabilidad financiera y la cooperación monetaria internacional. Además, auspicia el comercio internacional, el empleo elevado, el crecimiento sostenible y la reducción de la pobreza. El FMI no solo ofrece asistencia financiera, sino que facilita asistencia técnica y capacitación a los países miembros. Esto ayuda a los países a concebir instituciones, políticas económicas y marcos jurídicos más eficaces que brindan estabilidad económica y crecimiento inclusivo. Los cursos orientados a políticas fortalecen la capacidad de los funcionarios públicos para analizar la evolución económica, formular y aplicar políticas económicas eficaces. Así se le facilita al gobierno la elaboración y aplicación de políticas más eficaces. De igual manera, se insta a los países a adoptar normas y códigos internacionales en lo referente a la gestión financiera, fiscal y administrativa con la finalidad de combatir la corrupción (FMI, 2017). Esta función formativa, en la cual se fortalece la capacidad institucional e individual, y donde se exhorta a tener conductas que disminuyan la corrupción, son acciones que permiten establecer lineamientos generales para hacer posible la gobernanza.

Las organizaciones mencionadas pretenden establecer líneas gruesas de acción, definir procesos y ejecutar proyectos que fomenten y mejoren la gobernanza en diversos países. Hecho que los convierte en actores protagónicos dentro de la red de gobernanza. Específicamente, aquellos proyectos que tienen como finalidad el propiciar el uso de las TIC y, por ende, mejorar la gobernabilidad electrónica (UNESCO, 2004) (ver Figura 3). Esta última, implica el hecho de facilitar el acceso a la información y la prestación de servicios gubernamentales utilizando como canales de interacción y debate las TIC (UNESCO, 2004; OEA, 2013).



**FIGURA 3**  
**Gobernabilidad electrónica**  
 Elaboración Propia  
 UNESCO (2004).

Otro aspecto convergente de las definiciones de gobernanza es la interacción entre los actores como vía para el establecimiento de las políticas públicas en el logro de objetivos comunes (Klijn, 2005). Pero, ¿qué se entiende por interacción? Para autores como Kooiman (2005, p. 62), esta “...*puede ser considerada como una relación mutuamente influyente entre dos o más entidades*”. En la gobernanza las interacciones se basan en el reconocimiento de la dependencia mutua que existe entre los actores involucrados, ya que ninguno de ellos, por sí solo, tiene el conocimiento y la información necesarios para solventar los problemas complejos, dinámicos y diversos que afrontan. Adicionalmente, ningún actor tiene un poder de acción suficiente para dominar de forma unilateral (Kooiman, 2005). De esta forma, cada uno de estos actores reconoce que si actúa de forma aislada no puede alcanzar los objetivos deseados, pero, mediante la interacción que facilita el intercambio de recursos entre ellos, si es posible.

Entonces ¿cuál es la interdependencia de las organizaciones internacionales (ONU, OCDE, UNESCO, PNUD, FNUD, FMI) con los principales actores? Cuando las organizaciones internacionales promueven lineamientos y proyectos para la concreción de la gobernanza y estos son puestos en práctica por los Estados, el sector privado y la sociedad civil de diversos países facilitan a éstas datos y estadísticas que le permiten continuar estudiando y evolucionando sobre la base de experiencias exitosas y del impacto logrado, entre otros aspectos. En la Figura 4 cada uno de los cuatro nodos representa un actor. A su vez cada nodo comprende un conjunto más amplio de organizaciones a diversos niveles que al interactuar generan redes complejas e interconectadas.

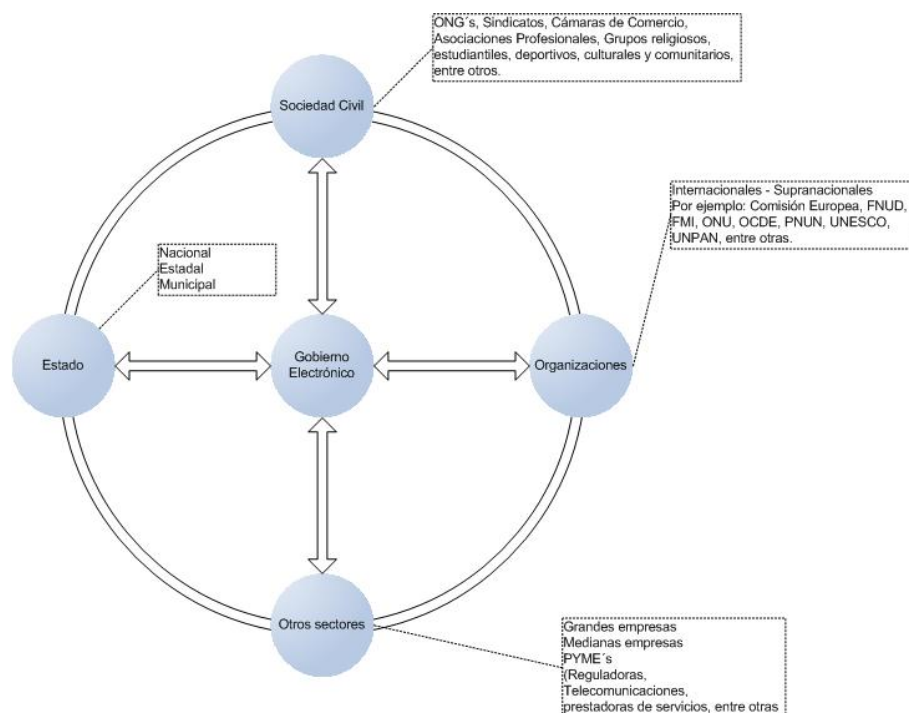


FIGURA 4  
Actores de la Gobernanza e Interacciones  
Elaboración Propia.

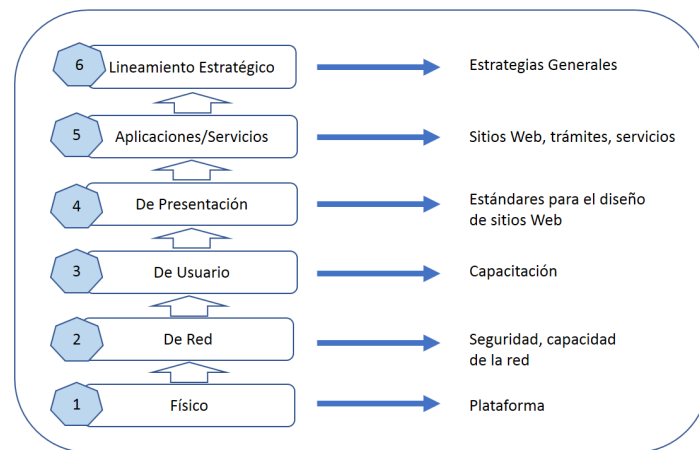
Las redes involucran una variedad de nodos o actores cada uno con sus propios objetivos, estrategias y recursos que aportar (personas, empresas, organismos públicos, organizaciones no gubernamentales, entre otros) cumpliendo roles en diferentes contextos (social, político, social o económico). Estos son interdependientes porque se necesitan mutuamente para alcanzar los objetivos comunes que persiguen. La capacidad de cada actor va a depender de los recursos, la estrategia que asuma y qué tan importante sean estos para el resto de miembros del sistema. La interdependencia a su vez genera interacción entre ellos, creando relaciones de intercambio de recursos.

La interacción entre los diversos actores presentes en redes de gestión pública da como resultado el establecimiento de aquellas políticas más convenientes. Pero, vale destacar que para llegar a este resultado deben existir acuerdos organizacionales, modelos referenciales y estándares a cumplir que faciliten la coordinación entre los diferentes actores (Börzel, 1998; Castells, 2000; Klijn, 2005). Siendo la gobernanza una nueva relación Estado-sociedad, basada en redes, donde el primero se convierte en quien propicia las situaciones y relaciones para que se den los acuerdos y consensos entre las partes involucradas de acuerdo a niveles de decisión específicos, los cuales pueden categorizarse según Hernández (2016, p. 153) en:

- “Estratégico como ámbito para la fijación de lineamientos generales y objetivos a largo plazo en el marco de una estrategia integral y global que promueva el fortalecimiento de Internet en beneficio del desarrollo económico y social.
- Táctico a través del diseño de indicadores de desempeño orientados a la evaluación de los planes y proyectos establecidos para concretar la estrategia propuesta.
- Operativo, en éste se cristalizan los planes y proyectos de investigación, desarrollo e innovación de productos y servicios a través de la vinculación entre los aspectos funcionales (¿Qué debe ofrecer el producto/servicio?) y técnicos (¿Cuál es la tecnología necesaria para implantarlos?).”

## CONCLUSIONES

El GE es una forma de concretar el término de gobernanza. Entonces, para precisar el concepto de gobernanza y llevar los aspectos abstractos relacionados con gobernanza al nivel operativo del GE, se proponen ciertos niveles, tal como se puede observar en la figura 5.



**FIGURA 5**  
Niveles para precisar la gobernanza a través del GE  
Elaboración Propia.

Estos niveles agrupan los puntos de discusión y propuestas de análisis de la siguiente manera:

- Nivel de lineamientos estratégicos, estrategias generales que guían un gobierno abierto, en el cual se fomenta la transparencia, la participación ciudadana, la colaboración, la democracia electrónica y el acceso a la información y al conocimiento. Incluye los procesos de evaluación y mejoramiento continuo.
- Nivel de aplicaciones/servicios, aplicaciones web disponibles, programas a ejecutar, software para la administración de bases de datos y funcionalidades o trámites/servicios a ofrecer de forma básica según los modelos de gobierno electrónico asumidos de forma consensuada. Garantizar servicios centrados en el usuario. Incluye las aplicaciones para la generación de indicadores y estadísticas de servicio.
- Nivel de presentación, estándares para el diseño de las páginas, estructuras de los menús de opciones, imagen gubernamental (logos, posición de los elementos, colores a utilizar, entre otros).
- Nivel de usuario, acceso, conocimiento, capacidades y destrezas por parte de la ciudadanía. Programas de capacitación y entrenamiento orientados al personal de los organismos públicos (herramientas de desarrollo) y a los ciudadanos. Fortalecer la cultura tecnológica.
- Nivel de red, implica la operatividad, disponibilidad, seguridad, administración de riesgos, capacidad de la red a nivel nacional (criterios de calidad de servicio de los servicios informáticos), incluyendo ancho de banda, velocidad de transmisión y costo de conexión. Garantizar la integración de redes intradepartamentales e interorganizativas. Incluye la gestión de la red y la definición de protocolos para la interoperabilidad, la seguridad y la confidencialidad de la información transmitida.



- Nivel físico, fortalecimiento o dotación de la plataforma computacional a nivel de organismos públicos y centros de apoyo al ciudadano (unidades móviles, bibliotecas, cajeros automáticos de información, uso de teléfonos inteligentes, por ejemplo). Incluye la gestión TIC.

La concreción de la gobernanza a través del GE implica que se deben garantizar ciertas características que contribuyan a su adecuación y adaptación a las necesidades y requerimientos de cada instancia gubernamental de acuerdo a sus objetivos y alcance. En este punto son pertinentes, tanto las experiencias de éxito, las cuales sirven como ejemplos y referencias valiosas; así como los obstáculos enfrentados, de manera de establecer planes de contingencia de forma proactiva. De allí, las implicaciones que la gobernanza ejerce en el GE, entre ellas, se pueden mencionar:

- Necesidad de definir mecanismos que permitan determinar si los propósitos generales de la gobernanza han sido alcanzados, es decir: inclusión de actores sociales en la gestión pública, transparencia de acciones, acceso libre a la información, entre otros.
- Requerimiento de una reestructuración de procesos a nivel de instancias gubernamentales con la finalidad de insertar el componente tecnológico que haga posible el gobierno electrónico, incluyendo lineamientos explícitos para la gestión TIC (planificación, ejecución, control y evaluación de la plataforma informática para garantizar la continuidad, disponibilidad y la capacidad técnica del servicio TIC, así como la seguridad de datos y acceso) y la definición de procedimientos operativos para su correcto funcionamiento.
- Habilitar mecanismos de control y evaluación para determinar el nivel de impacto de los servicios prestados en las comunidades y la eficacia/eficiencia de las acciones ejecutadas a través de los programas y proyectos.
- Fomentar la consolidación de redes de colaboración y cooperación entre los actores involucrados, incluyendo organizaciones públicas y privadas.
- Garantizar una adecuada coordinación de acciones que permita vincular de forma equilibrada la información recabada a través de las estadísticas de servicio y los cambios pertinentes para su mejoramiento, actualización, adaptación o reestructuración en los casos que resulte pertinente.
- Propiciar la creación de bases de datos de conocimiento que reflejen el aprendizaje logrado, la forma de resolución de conflictos, los modelos de decisión asumidos, las soluciones propuestas, por mencionar algunos contenidos.
- La implementación de soluciones relativas al gobierno electrónico exige la determinación inicial de la red de actores involucrados como vía para asegurar que sus requerimientos de información y servicios, así como las opciones de participación, son contempladas a cabalidad en las soluciones electrónicas propuestas.
- Garantizar la disponibilidad de canales de comunicación, intercambio de información y conocimiento entre los actores participantes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baum, C. y Di Maio, A. (2000). Gartner's four phases of e-government model. Research Note TU-12-6113. USA: Gartner Group RAS Services.
- Börzel, T. (1998). Organizing Babylon—on the different conceptions of policy networks. *Revista Public Administration*, 76 (2), 253-273.
- Castells, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad red*. México: Siglo XXI Editores.

- Carballo, Y., Cattafi, R., Sanoja, A. y Zambrano, N. (2006). Gobierno Electrónico en Venezuela. UCV. Caracas. Venezuela. [Documento en línea]. Recuperado de: <http://www.computacion.ciens.ucv.ve>.
- Cendros, J., Durante, C. y Fermín, J. (2004). Factores estratégicos para desarrollar el gobierno electrónico en las Alcaldías de Venezuela. *Opción*, 20 (45), 132-152.
- Centro Nacional de Tecnologías de la Información (2011). Gobierno Electrónico en la Administración Pública. Caracas. Venezuela. [Documento en línea]. Recuperado de: <http://publicaciones.cnti.gob.ve/gobiernoec>.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007). Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 38 (2), 195-214.
- Cerrillo, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. [Libro en línea]. Instituto Nacional de Administración Pública Madrid. Recuperado de: <http://www.iapqroo.org.mx>.
- Conde, C. y Gutiérrez, M. (2014). La experiencia de la OCDE en la implementación de políticas de Gobierno Abierto. El desafío de la etapa de implementación. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 58(1), 237-256.
- Criado, J., Ramilo, L. y Salvador, M. (2002). ¿Administración Electrónica o Administración Relacional? Hacia un Nuevo Modelo de Relaciones Interadministrativas y Externas en el Sector Público. En *VII Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la modernización de las administraciones públicas*, Coruña, España.
- Dawes, S. (2013). Avances en gobierno electrónico: La conexión entre práctica, conocimiento e investigación. *Gestión y Política Pública*, México, Volumen Temático Gobierno Electrónico, 49-67.
- Fath-Allah, A., Cheikhi, L., Al-Qutaish, R. and Idri, A. (2014). E-government maturity models: a comparative study, *International Journal of Software Engineering & Applications*, 5(3), 71-91.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Democracia (2017). Página web en Línea. Recuperado de: <https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-democracy-fund>.
- Fondo Monetario Internacional (2017). Página web en Línea. Recuperado de: <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/techs.htm>.
- Galindo, M. (2009). Gobernanza y crecimiento económico. *Revista de Economía Mundial*, 23, 179-196.
- Gutiérrez, C. (2014). Gobernanza y Gestión del Desarrollo Local desde la Perspectiva del Desarrollo Humano. En Guerra, A. y Giménez, C. (Coordinadores), *Desarrollo Humano Integral Compromiso de Todos* (158-172). Venezuela: Ediciones Catedra Libre BCV-UCLA.
- Hernández, A. (2016). *Redes y vinculaciones organizacionales: estado del arte en el contexto de la posmodernidad*. Venezuela: Fondo Editorial UCLA.
- Hernández, A. y Zapata, G. (2012). *Nociones Fundamentales sobre Sistemas de Información Empresarial*. Venezuela: Fondo Editorial UCLA.
- Kim, S. y Chung, C. (2016). Una revisión histórica del desarrollo del gobierno electrónico en Corea del Sur. *Gestión y Política Pública*, XXV(2), 627-662.
- Klijn, E. (2005). Las redes de políticas públicas: Una visión de conjunto. En A. Cerrillo (Coordinador), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (213-244). [Libro en línea]. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de: <http://www.iapqroo.org.mx>.
- Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. En A. Cerrillo (Coordinador), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (57-81). [Libro en línea]. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de: <http://www.iapqroo.org.mx>.
- Lara, M., Pina, V. y Torres, L. (2013). El gobierno electrónico y la rendición de cuentas en la administración regional y estatal. *Gestión y Política Pública*, XXV(2), Volumen Temático Gobierno Electrónico, 105-135.
- Lau, E. (2005). Construyendo una nueva gobernanza a través del e-Gobierno: una visión de la OCDE. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 31(1), 1-5.
- Marche, S. y McNiven, J.D. (2003). E-government and e-governance: The future isn't what it used to be. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 74-86.
- Meyemberg, Y. (2012). Los intereses públicos y la gobernanza. *Revista de El Colegio de San Luis*, 2(3), 68-87.

- Naser, A. y Concha, G. (2011). El gobierno electrónico en la gestión pública. [Documento en Línea]. Recuperado de: <http://www.cepal.org>.
- Organización de los Estados Americanos (2013). *Foro e-gobierno OEA. e-gobierno, gobernabilidad y gobernanza*. Boletín No. 82. [Documento en Línea] Recuperado de: <http://portal.oas.org>.
- Organización de Naciones Unidas (2017). Página web en Línea. Recuperado de: [www.un.org/es/globalissues/governance](http://www.un.org/es/globalissues/governance).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1998). Impact of the emerging Information Society on the policy development process and democratic quality. [Documento en Línea]. Paris: OECD Publications Service. Recuperado de: <http://www.olis.oecd.org>.
- Orrego, C. (2004). Los caminos hacia el e-gobierno: Estrategias y Recomendaciones. En Araya, R. y Porrua, M. (Editores), *América Latina Puntogob Casos y Tendencias de Gobierno Electrónico*. (41-54). Coedición FLACSO/AICS-OEA. Chile. Recuperado de: <http://www.gobiernofacil.go.cr>.
- Pérez, R., Camacho, O., Mena, E. y Arroyo, G. (2015). Análisis general del gobierno electrónico en México. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 5(9), 1-10.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. Nueva York, UNDP.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2002). Informe sobre Desarrollo Humano en Venezuela 2002, las Tecnologías de la Información y la Comunicación al Servicio del Desarrollo. Venezuela. [Documento en Línea]. Recuperado de: <http://www.revistadesarrollohumano.org>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017). Página web en Línea. Recuperado de: <http://www.undp.org>.
- Ramírez, M. (2011). Gobernanza y legitimidad democrática. *Revista Reflexión Política*, 13(25), 124-135.
- Real Academia Española (2017). Diccionario de la lengua española. Página web en Línea. Recuperado de: <http://www.rae.es>.
- Red en Línea de la Administración Pública (2017). Página web en Línea. Recuperado de: <https://publicadministration.un.org>.
- Riera, A. y Páez, A. (2009). Capacidad innovativa en instituciones de gobierno electrónico en Venezuela. *Razón y Palabra*, 14(70), 1-35.
- Rodríguez, G. (2017). El gobierno electrónico para Venezuela y sus implicaciones en el riesgo país. *Actualidad Contable Faces*, 20(34), 1-15.
- Rosas, F., Calderón J. y Campos, H. (2012). Elementos conceptuales para el análisis de la gobernanza territorial. *Revista Quivera*, 14(2), 113-136.
- Sánchez, J. (2002). Gestión pública y governance. [Libro en línea]. Instituto de Administración Pública del Estado de México. Recuperado de: <http://www.iapqroo.org.mx>.
- Sánchez, C. y Rincón, E. (2004). Municipio digital y gobierno electrónico. *Vniversitas*, 107(1), 813-847.
- Solá, A. (2001). Nuevas formas de gobierno (Y efectos terminológicos de la globalización). *Punto y Coma*, (71)1, 7-10.
- Sotelo, A. (2001). Innovación Gubernamental. *Revista Política Digital*. 1(1), 11-12. Recuperado de: <http://www.politicadigital.com.mx>.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2004). *Gobernabilidad electrónica. Fortalecimiento de capacidades de gobernabilidad electrónica*. [Documento en Línea] Recuperado de: <http://portal.unesco.org>.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization and National Informatics Center (2005). E-Government Tool Kit for Developing Countries. [Documento en Línea] Recuperado de: [unesdocolhi.nic.in](http://unesdocolhi.nic.in).
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2017). Página web en Línea. Recuperado de: <http://es.unesco.org/themes/construir-sociedades-del-conocimiento>.
- United Nations Development Programme (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. USA: UNDP.
- Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (2017). El modelo OSI. Argentina. [Documento en Línea]. Recuperado de: <http://www.exa.unicen.edu.ar>.

- Vargas, C. (2011). El gobierno electrónico o e-gobierno. [Documento en Línea]. *Revista Uni-Pluri/versidad*, 11(1), 1-16. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co>.
- Welp, Y. (2008). América Latina en la era del gobierno electrónico. Análisis de la introducción de nuevas tecnologías para la mejora de la democracia y el gobierno. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 41(2), 173-192.
- Winograd, M. (2002). La Gobernanza en la era de la información. ¿Qué hacer y cómo hacerlo? *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 22(1), 1-17.

## NOTAS

- 1 Consultar a Fath-Allah et al. (2014) en relación a los modelos de desarrollo del gobierno electrónico, también reconocidos como modelos de madurez.
- 2 Por ejemplo: acceso en línea a bases de datos, servicios electrónicos diversos 24 horas x 365 días, guías de trámites, sistemas de contrataciones públicas, portales informativos, procesamiento electrónico de documentos, sistema de auditoría electrónica, sistema de administración de personal, sistema integrado de información sobre alimentos y medicinas, sistema de información laboral, entre otros (Sánchez y Rincón, 2004; Welp, 2008; Kim y Chung, 2016).
- 3 Consultar a Hernández y Zapata (2012) para mayor detalle sobre la gestión de proyectos TIC.

CC BY-NC-ND