



104

EDICIÓN

# Boletín e-Gobierno Red GEALC

JUNIO 2015

“Portales de Trámites y Servicios”



## TABLA DE CONTENIDO

▪ REFLEXIÓN	2
▪ ENFOQUES Y TENDENCIAS	3
▪ NOVEDADES	8
▪ CALENDARIO	14
▪ REFERENCIAS	17

### CRÉDITOS

#### **Comité Editorial**

**María Fernanda Trigo, Directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva, OEA**

**Mike Mora, OEA**

**Miguel A. Porrúa, Especialista Líder en e-Gobierno, BID**

**Roberto López, Gerente Red GEALC**

#### **Coordinador del Boletín**

**José Luis Tesoro**

#### **Publicación**

**Marcela Petrovic**

## REFLEXIÓN

## PORTALES DE TRÁMITES Y SERVICIOS

Las administraciones públicas procuran responder primariamente a las demandas, necesidades y expectativas de las sociedades a través de un instrumento primordial: los portales integrados de trámites y servicios. Algunos ejemplos de este tipo de portales en las Américas son Service Canada de Canadá <http://www.servicecanada.gc.ca/>, Chile Atiende de Chile <http://www.chileatiende.cl/>, Gobierno en línea de Colombia <https://www.gobiernoenlinea.gov.co/>, USA.gov de Estados Unidos <http://www.usa.gov/>, Gob.mx de México <http://www.gob.mx/>, Gub.uy de Uruguay <http://portal.gub.uy/>, mientras que en el ámbito extra-regional podemos destacar service-public.fr de Francia <http://www.service-public.fr/> y Gov.uk del Reino Unido <https://www.gov.uk/>, <https://www.gov.uk/>.

Las características de “ventanilla única” de dichos portales permiten que cualquier interesado -ciudadanos, residentes, visitantes, organizaciones civiles, empresas, etc.- acceda, con su propia perspectiva, al trámite que deba realizar o al servicio que requiera de la jurisdicción estatal pertinente.

Si bien ha sido notoria la evolución de los referidos portales integrados, tanto en cantidad de fuentes y enlaces como en calidad de sus diseños lógicos y arquitectónicos, utilidad, usabilidad y accesibilidad, su continuidad como pilares en el acceso a trámites y servicios estaría supeditada al cumplimiento de un conjunto de condiciones: (a) segmentación precisa de los destinatarios, (b) compatibilización de perspectivas y lenguajes con cada segmento, (c) satisfacción de los diversos segmentos destinatarios, (d) multi-canalidad integrada (atención presencial, telefónica o vía web), y (e) adaptación permanente a nuevas necesidades y situaciones de uso.

A través de sus diversos instrumentos de apoyo -cursos, fondo de cooperación horizontal eGovex- y de los distintos talleres organizados durante los últimos años, la Red GEALC ha prestado permanente atención a la catalogación de los trámites y servicios de los gobiernos, así como a la necesidad de hacerlos accesibles a través de portales que cumplan con las condiciones señaladas en el párrafo anterior.

Este número del Boletín, referido a los Portales de Trámites y Servicios, incluye una entrevista a Maryantonett Flumian, quien –como Viceministro en el Servicio Público Federal de Canadá– fue la responsable por el lanzamiento de Service Canada, así como un conjunto de referencias pertinentes. Confiamos en que su contenido permitirá a nuestros lectores obtener un panorama actualizado de los referidos portales, así como de sus fortalezas y desafíos en el corto y mediano plazo. Esta temática fue tratada anteriormente en dos ediciones del Boletín: No. 7, septiembre 2005, “Portales Ciudadanos”, y No. 61, marzo 2011, “e-Gobierno y Multi-canalidad”.

**Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC)**

**Organización de los Estados Americanos (OEA), Banco Interamericano de Desarrollo (IDB), Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional (CID)**

**ENFOQUES Y TENDENCIAS****PORTALES DE TRÁMITES Y SERVICIOS**

**Entrevista con Maryantonett Flumian, Presidente del Instituto de Gobernanza (IOG) de Canadá. Como Viceministro en el Servicio Público Federal de Canadá, fue la responsable por el lanzamiento de Service Canada (\*)**



**Por Miguel Angel Porrúa**

[Enlace a la versión en inglés](#)

### **1. ¿Cómo se originó Service Canada y cómo fue concebido?**

Service Canada se originó como respuesta a la percepción de que los ciudadanos no estaban siendo atendidos adecuadamente por los servicios provistos por el gobierno. Históricamente, los servicios fueron provistos a través de múltiples departamentos con múltiples programas, cada uno con sus propios canales independientes de prestación, lo que condujo a duplicaciones, superposiciones y brechas. En términos prácticos, esto significaba mayores tiempos de espera, mayor posibilidad de error y mayor costo en los servicios. Los ciudadanos siempre desearon que los servicios del gobierno fueran personalizados, con la mayor simplicidad, adecuación y equidad posibles, que preservaran la privacidad de la información, y que fueran desarrollados en colaboración con ellos y con otros actores pertinentes.

Dado que la iniciativa Service Canadá no fue impulsada por una agenda política en particular, fue promovida por un peculiar involucramiento de funcionarios públicos de alto nivel para construir un “caso de negocios”. Con base en un programa que inicialmente se denominó “Modernizando el Servicio para los Canadienses” condujimos y apoyamos una considerable actividad de investigación acerca de las expectativas de los Canadienses en materia de servicios. Hallamos una significativa proporción de ciudadanos que asociaban la mejora de servicios con mayor simplicidad y conveniencia. Encontramos que si bien la privacidad era una cuestión importante para los Canadienses, muchos de ellos estarían dispuestos a compartir información si ello fuera más seguro y conveniente para acceder a servicios. Y también

determinamos que el noventa y seis por ciento (96%) de los Canadienses apoyaban la idea de acceder a los servicios del gobierno a través de una agencia o departamento específico.

A través de la construcción del caso procuramos mostrar qué significaría mejorar el servicio, hacia dónde nos conduciría en términos de expectativas ciudadanas y de modernización del rol del gobierno, así como de los costos requeridos para prestar mejores servicios a los ciudadanos a través de un departamento específico.

Service Canadá representó un significativo cambio en la forma de prestar servicios del gobierno. Su construcción e implementación demandó tres años, mientras que su funcionamiento se viene desarrollando a lo largo de tres gobiernos y cambios en el liderazgo. Hoy es la red de prestación de servicios más grande de Canadá, manejando -anualmente- más de 350 millones de transacciones con los ciudadanos, pagando más de \$ 70 mil millones en beneficios a través de más de 433 puntos de servicio, 4.8 millones de transacciones en línea y 55 millones de llamadas telefónicas al año.

## **2. ¿Cuáles fueron los principales retos de Service Canada para llegar a la exitosa experiencia que representa en la actualidad?**

Si bien hubo varios desafíos en la implementación de este gran cambio, nos referiremos particularmente a tres relevantes retos.

El primero es el cambio de paradigma que representa focalizar sobre el ciudadano en vez de centrarse en el programa. Este cambio no suele darse naturalmente en los gobiernos. En segundo lugar, para concretar dicho cambio de paradigma fue necesario un enorme cambio cultural por parte del personal en todos los niveles, para centrarse -netamente y sin devíos- en el ciudadano. Como resultado de estos cambios, fue necesario encauzar una enorme necesidad de impulsar la colaboración horizontal, tanto entre departamentos como entre jurisdicciones.

## **3. ¿Cómo lograron superar esos retos?**

El énfasis en el ciudadano significó, en la práctica, ubicar al ciudadano por delante de todo lo que hacíamos desde el gobierno. Luego establecimos segmentos de clientes con sus respectivos requerimientos. Por último, agrupamos servicios en “paquetes” para cada uno de los segmentos. Esos “paquetes” de servicios pueden crearse en función de imperativos de la coyuntura política, o de cuestiones que consideramos prioritarias. Una importante lección aprendida es que lo que uno piensa que va a ser la solución final de un problema, no siempre termina siéndolo. Esto es parte del proceso de aprendizaje en el compromiso con los ciudadanos.

Para inculcar el cambio cultural, creamos el Colegio de Service Canada (“Service Canada College”), el cual nos permitió continuar profesionalizando al personal en la prestación de servicios. Finalmente, profesionalizamos la clasificación de niveles de las personas que realmente suministran los servicios.

#### 4. ¿Qué referencias se tuvieron en cuenta para diseñar la experiencia Sevice Canada?

Inicialmente tuvimos en cuenta la exitosa experiencia de Australia con la implementación de su modelo Centrelink, la cual contribuyó a mejorar la satisfacción del cliente con los servicios del gobierno. En dicha agencia independiente se fusionó una cuarta parte de personal de diversos departamentos y funciones de la administración federal en materia de seguridad social y de empleo. Se asignó a Centrelink un liderazgo de nivel de gabinete con fuerte énfasis en la mejora de la interfaz frontal (*front-end*) del gobierno con foco en el cliente. Su creación respondió a una clara directiva política de mejorar el servicio al cliente y reducir costos.

En Bélgica se experimentaban problemas similares dentro del sector de la seguridad social. Con más de 3.000 oficinas distintas involucradas en la determinación de derechos, se exacerbaban problemas como la necesidad de completar centenares de diferentes formularios en papel tanto por los empleadores como por los individuos. Por otra parte, la entrada de datos provenientes de múltiples formularios aumentaba notoriamente la cantidad de errores y las consecuentes ineficiencias, no existiendo ningún medio de intercambio de información entre oficinas o programas. En 1990 se envió el proyecto de creación del Crossroads Bank for Social Security (CBSS) que actuaría como órgano de confluencia en el ámbito de la seguridad social, y en 1991 se creó el CBSS con base en la red pre-existente de instituciones administradoras de la seguridad social. El CBSS fue una de las primeras organizaciones gubernamentales que atendió cuestiones como la gestión de la identidad y las condiciones del almacenamiento de la información. Se estableció que, con el propósito de preservar la privacidad, NO habría consolidación de información y que el intercambio de información se basaría en la interacción de instituciones involucradas. NO habría tampoco un banco de datos, sino un modelo para publicar y suscribir información sin duplicarla ni replicarla. Con esas condiciones la información se comparte exclusivamente entre las organizaciones sociales que la requieren.

Otro ejemplo que tuvimos en cuenta fue el del Departamento de Trabajo y Pensiones del Reino Unido. En la actualidad son muchos más los países que han concretado mejoras en la atención al ciudadano; por tanto hay muchos más ejemplos disponibles para los gobiernos interesados en la materia.

#### 5. ¿Qué se haría distinto si hoy tuvieran que diseñar e implementar Service Canada?

La tecnología actual es muy diferente de la disponible hace 10-12 años. Ofrece mucha mayor capacidad y “sutileza” para proveer servicios. Permite cubrir más fácilmente los requerimientos en el punto de contacto. Hoy, además de interactuar por vía presencial, telefónica y web, es imprescindible construir una estrategia de movilidad para dinamizar un ambiente que anteriormente era relativamente estático.

También es necesario contemplar los ciclos de tiempo, manteniéndose al día con los últimos avances para satisfacer las expectativas de ciudadanos que esperan respuestas con creciente rapidez y oportunidad. Todo esto resulta hoy mucho más fácil, dado que el “application layer” permite superar la rigidez de los esquemas de “hardwiring”. En ese marco, consideramos necesario dedicar mayor atención y energía a la forma en que se está recopilando información,

con qué fines, y cómo se digitaliza información con modalidades que no existían hace unos años.

Los cambios tecnológicos permiten a los gobiernos disponer de opciones para lograr muchos más resultados que cuando comenzamos nuestro trabajo. Asimismo, el hecho de que prácticamente cualquier persona pueda acceder a un teléfono inteligente nos permite impulsar servicios con mucha mayor rapidez que antes.

**6. ¿Cree usted que la experiencia de Service Canada es aplicable en países de América Latina y el Caribe (ALC)? Por favor, señale tres recomendaciones a los países de ALC que estén planeando llevar a cabo proyectos similares.**

Aprecio que la experiencia de Service Canada resulta absolutamente aplicable, dado que el ciudadano está en el corazón de su “modelo de negocio”.

Como primera recomendación me permito sugerir que los países de ALC focalicen primariamente en los siguientes cuatro aspectos:

- (a) Centrarse en el ciudadano;
- (b) Integrar la información ciudadana;
- (c) Colaborar y cultivar alianzas; y
- (d) Proveer una ventanilla única de servicios gubernamentales.

La segunda recomendación sería simplemente comenzar ahora. Iniciar las mejoras ahora, mientras un pequeño equipo concierne paralelamente el estado futuro deseado -a largo plazo- de la prestación de servicios. Muchas iniciativas importantes de transformación y modernización se han estancado y eventualmente fenecido en la mesa de planificación debido a la inactividad. Es prioritario poner a alguien a cargo de la cuestión, que se centre en comprender la situación actual, dado que se trata de un conocimiento clave. Es también prioritario obtener información sobre los procesos clave de negocio, dado que en ellos se esconde valiosa información acerca de los costos reales de las prestaciones y de cómo están conectados los sistemas heredados. Con la referida información se estará en condiciones de comenzar a mejorar los procesos y a constituir la coyuntura propicia para generar eficiencias y liberar personas, recursos y dinero para reinvertir en la transformación. También insumirá un largo camino el proceso hacia el cambio cultural y el compromiso del personal. La capacidad de escalar y consolidar logros es primordial para comprometer al personal y cultivar el cambio cultural.

Desearía finalizar esta entrevista refiriéndome a la cuestión del liderazgo. El liderazgo sostenido se basa en tener una visión, desarrollar un plan y determinar los recursos para concretarlo. Es necesario aprender a mitigar los retos y riesgos en un entorno dinámico, así como a constituir un ámbito de trabajo en el cual los pasos fundacionales puedan desencadenar grandes flujos de energía creativa. Los líderes deberían coincidir en la visión a largo plazo y en concretar cambios tangibles en el corto plazo; haciendo un uso efectivo de órganos de gobernanza involucrados e influyentes. Dada la experiencia de esos líderes en la conducción de programas en ambientes ambiguos y cambiantes, seguramente comprenderán las tensiones políticas y burocráticas y serán persistentes en su foco sobre los resultados.

Como resumen, me permito reseñar las siguientes cuestiones clave:

- Asegurar el apoyo político
- Usarlo para impulsar la implementación
- Insistir en la frecuente rendición de cuentas y en el compromiso político continuo
- Entregar hitos relevantes (interna y externamente) cada seis meses
- Asegurar un progreso constante y altamente visible
- Asegurar adecuados mecanismos (administrativos y legales) de gobernanza
- Involucrar a los actores pertinentes para concertar el enfoque “del negocio” en todo el gobierno
- Construir el compromiso político y de la alta burocracia
- Focalizar en el cambio cultural para que “prenda” la iniciativa
- Centrarse sin pausa en los resultados
- La transformación de procesos de “negocio” es clave para lograr ahorros

### **Maryantonett Flumian**

Es la Presidente del Instituto de Gobernanza (IOG) desde 2009, siendo responsable de desarrollar la visión, la dirección estratégica y el proyecto institucional del Instituto, así como de cultivar alianzas y programas para promover el debate público sobre cuestiones de gobernanza. Fue Viceministro en el Servicio Público Federal de Canadá, habiendo sido reconocida mundialmente su actuación por su liderazgo en la transformación de la prestación de servicios sustentada en tecnología y gestión del cambio. Fue designada como primer Viceministro del Service Canada, el programa dirigido a proporcionar a los Canadienses un único punto de acceso multicanal a una amplia gama de servicios gubernamentales dentro de una iniciativa de transformación de todo el gobierno para mejorar el diseño y la prestación de servicios, la cual reunió a unos 22.000 empleados en todo el país. Desde dicha posición continuó impulsando la evolución de nuevos modelos de prestación de servicios, trabajando estrechamente con todas las jurisdicciones del país en beneficio de los Canadienses. Con tal finalidad se pusieron en marcha nuevos modelos de trabajo en la mayor parte de las jurisdicciones. Sus actuales desarrollos se focalizan en el liderazgo, la colaboración, la gobernanza y el potencial transformador de la tecnología primordialmente en el área de servicios centrados en el ciudadano. Es integrante del consejo asesor del Grupo de Políticas de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard. Tiene una Maestría en Historia y completó los exámenes integrales para un doctorado en Historia en la Universidad de Ottawa.

(\*) En la sección Referencias de este número se incluyen citas de entrevistas referidas a Service Canada, las cuales fueron publicadas en el Boletín e-Gobierno OEA-Red GEALC No. 61, marzo 2011: “e-Gobierno y Multicanalidad”

[http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin\\_61/Principal61.htm](http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_61/Principal61.htm)

**NOVEDADES**

El portal de la Red GEALC ([www.redgealc.net](http://www.redgealc.net)) es el más amplio repositorio de documentos y noticias de la región, con actualización diaria, en materia de e-Gobierno. Entre sus noticias de este mes destacamos:

**OEA (\*)****Convocatoria abierta: Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública**

Se halla abierta la convocatoria para postular a la III Edición del Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública – 2015, dirigido a identificar y destacar las innovaciones en gestión pública concretadas por las distintas administraciones de las Américas con la finalidad de premiarlas, reconocerlas, sistematizarlas, incentivarlas, así como de promoverlas como experiencias útiles y replicables en otras latitudes. En las Primera y Segunda Ediciones del Premio participaron 55 y 74 entidades públicas de 13 y 18 países miembros de la OEA, respectivamente.

La fecha última para postular es el próximo 30 de junio de 2015.

Más información:

<http://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/2015/default.asp>

Acceso al Formulario de Postulación:

<https://www.oas.org/forms/LoginCode.aspx?SurveyID=Premio2015>

**Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la OEA y NovaGob trabajan juntos por el fortalecimiento de la Administración Pública**

El Departamento para la Gestión Pública (DGPE) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) ha sellado una alianza estratégica con [NovaGob| La Red Social de la Administración Pública](#), que agrupa a profesionales, académicos y servidores públicos. Esta alianza está encaminada al fortalecimiento, modernización e innovación de la Administración Pública en los Estados Miembros de la OEA a través de intercambios de experiencias y conocimiento.

NovaGob es una red social profesional sobre gestión pública que reúne y vincula a profesionales mediante **grupos** de trabajo, **debates**, **blogs**, **wikis** y **agenda de eventos** colaborativa, a través de una plataforma digital especialmente diseñada para compartir ideas y experiencias, así como para generar sinergias y promover la inteligencia colectiva entre todos los miembros de la comunidad.

Para participar, puede registrarse en: <http://www.novagob.org/register> y sumarse al grupo [“La OEA y la Gestión Pública en las Américas: “ejercicio efectivo de la democracia”](#)

Este grupo servirá como punto de encuentro para l@s allegad@s a las actividades de Gestión Pública de la OEA.

L@ invitamos a sumarse a esta iniciativa para fortalecer los lazos entre todos los profesionales de la Administración Pública de las Américas.

**Fuente: DGPE**

### **Nuevo Secretario General en la OEA**

El ex canciller de Uruguay Luis Almagro Lemes tomó posesión como Secretario General de la Organización de los Estados Americanos (OEA) durante una Sesión Protocolar del Consejo Permanente en la sede de la Organización en Washington, DC, el 26 de Mayo de este año.

El diplomático uruguayo fue elegido Secretario General el 18 de marzo de 2015, por un período de cinco años que va desde mayo de 2015 a mayo de 2020. El Secretario Almagro es el segundo uruguayo en liderar la OEA, después de José Antonio Mora (1956-1968).

#### **Acceso al discurso de asunción:**

[http://www.oas.org/es/centro\\_noticias/comunicado\\_prensa.asp?sCodigo=D-009/15](http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=D-009/15)

#### **Acceso a la biografía de Luis Almagro Lemes:**

[http://www.oas.org/es/acerca/secretario\\_general.asp](http://www.oas.org/es/acerca/secretario_general.asp)

(\*) La OEA ejerce estatutariamente la Secretaría Técnica de la Red GEALC (Estatutos de la Red GEALC aprobados en la III Reunión Ministerial de Gobierno Electrónico del 2014 en Cartagena de Indias, Colombia).

---

### **En el ámbito regional**

#### **Se realizó la 3ra. Conferencia Internacional de Datos Abiertos**

Con una nutrida presencia latinoamericana se realizó la 3ra. Conferencia Internacional de Datos Abiertos, en Ottawa (Canadá), el 28 y 29 de mayo. Como parte de la Iniciativa Latinoamericana de Datos Abiertos (ILDA), la Red Gealc participó de este evento, tanto por la presencia en paneles de varios funcionarios de sus países miembros, como por el liderazgo de la Organización de los Estados Americanos (OEA) -que ejerce su Secretaría Técnica- en el componente regional de diálogo político, dentro del ecosistema de apertura de datos gubernamentales. La 4ta. Conferencia, según se anunció, se realizará en Madrid, España, en octubre de 2016.

Leer más: <http://www.redgealc.org/3ra-conferencia-internacional-de-datos-abiertos/contenido/6190/es/>

#### **Brasil: el fin de las largas filas en Seguridad Social**

El fin de las largas filas de quienes esperaban para ser atendidos en el Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) fue presentado como un ejemplo de éxito en la utilización de la tecnología en la prestación de servicios públicos. El caso fue expuesto el 16 de junio, durante el Seminario “Estrategia de Gobernanza Digital: mucho más allá de las TIC” realizado en el auditorio del Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión (MP).

Leer más: <http://redgealc.org/el-fin-de-las-largas-filas-caso-de-exito/contenido/6251/es/>

**Uruguay: interoperabilidad de las historias clínicas**

En el marco del LIII Congreso y Feria Iberoamericana de Seguridad de la Información se presentó la plataforma tecnológica del programa Salud.uy y sus principales características para lograr la interoperabilidad de las historias clínicas entre las distintas instituciones de la salud.

Leer más: <http://www.redgealc.org/saluduy-tecnologias-aplicadas/contenido/6239/es/>

**República Dominicana: OPTIC lanza Portal del Estado**

*“Con este portal, la OPTIC ha apostado por crear un verdadero espacio ciudadano en línea, donde cualquier usuario pueda encontrar respuesta a sus necesidades de servicios, trámites y participación en el Estado. El desarrollo del Portal Ciudadano ilustra acertadamente la aplicación exitosa de la estrategia de Gobierno Electrónico en la gestión del Presidente Danilo Medina, donde por primera vez el ciudadano es el centro de las políticas públicas y el Estado se presenta como un cuerpo unificado, hacia la ciudadanía y los demás actores de la sociedad civil”,* expresó el director de la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), Armando García, al presentar el Portal del Estado dominicano.

Leer más: <http://www.redgealc.org/optic-realiza-lanzamiento-portal-del-estado-dominicano/contenido/6224/es/>

**Ecuador y Corea intercambian experiencias en Gobierno Electrónico**

El Viceministro de la Administración Pública de Corea del Sur, Sr. Chung, Chae-gun, junto a una delegación de 10 expertos en materia de Gobierno Electrónico, se reunieron con una comitiva ecuatoriana de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, para fortalecer y promover la cooperación internacional e intercambiar experiencias de ambos países.

Leer más: <http://redgealc.org/ecuador-y-corea-intercambian-experiencias-en-gobierno-electronico/contenido/6252/es/>

**En el ámbito extra-regional**

**Francia: e-Gobernanza a la francesa** (Guenael Talvas: e-Gouvernement à la française: une réussite exemplaire, 05/05/2015)

A través de su trabajo colaborativo con PYMEs y con empresas especializadas en nichos de conocimiento y gestión del cambio, el Estado francés está constituyendo uno de los mejores servicios digitales para usuarios en el mundo.

Con su portal ***service-public.fr***, Francia ocupa el primer lugar en el ranking mundial 2014 de la ONU de los mejores servicios digitales estatales para usuarios, por delante de Singapur y de la República de Corea. Dicha posición se debe a la conjunción de tres factores: (a) un fuerte compromiso del Estado en materia de digitalización y virtualización durante dos décadas, (b) la experiencia multifacética y multisectorial de PYMEs y de empresas independientes, y (c) la competencia de los líderes en la coordinación de proyectos. Estas tres fortalezas confluyen en una potencia sin par del “estilo francés” en materia de virtualización.

La virtualización persigue un doble objetivo: (a) proporcionar un mejor servicio a los ciudadanos, y (b) optimizar la eficacia y productividad de los procesos internos, una necesidad resultante de la reducción presupuestaria de 19 mil millones de euros establecida por la Ley de Finanzas de 2012 a 2017. Para lograr ambos objetivos, es necesario automatizar procesos y facilitar el acceso por parte de interlocutores pertinentes a los distintos tipos de información: contable, financiera, de gestión de compras o de recursos humanos.

Sin embargo, antes de automatizar esos procesos, es necesario repensarlos en términos de eficacia, con lo que se ingresa plenamente en la complejidad de la administración, con sus marcos estructurales, normativos, de procesos y de procedimientos, así con sus múltiples temáticas.

Dado que ninguna gran empresa de consultoría digital puede reunir hoy el conjunto de competencias requeridas, es fundamental trabajar con PYMEs y con empresas independientes especializadas en conocimientos de “nicho”, tales como la gestión del ciclo de vida de documentos, con fuerte orientación jurídica, financiera y archivística, así como con otras especializadas en la gestión y acompañamiento de procesos de cambio.

Estas empresas disponen de las capacidades requeridas para tatar la problemática y capitalizar la experiencia específica de cada área, contemplando todas las normas y reglamentaciones pertinentes. Ellas desarrollan aplicaciones para portales, aplicaciones móviles, herramientas colaborativas, gestión electrónica de documentos, de archivos, etcétera...

El tercer factor de éxito es la coordinación. La multiplicidad de actores y la complejidad de los proyectos hacen indispensable la intervención de actores capaces de coordinar todos los procesos, de asegurar la coherencia y calidad de las distintas prestaciones, así como de garantizar la integración de los distintos componentes de los proyectos que se desarrollan en paralelo.

La emblemática excelencia de Francia en e-Gobierno continuará seguramente mientras que el Estado continúe facilitando el acceso de las PYMEs y de las empresas digitales independientes a los e-proyectos, vitales para el futuro del país.

Leer más: [http://www.decision-achats.fr/Thematique/marches-1036/commandes-publiques-10139/Breves/Tribune-Gouvernement-fran-aise-reussite-exemplaire-254221.htm?utm\\_campaign=AddThis&utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=social#.VU0RYwKd0Ig.linkedin](http://www.decision-achats.fr/Thematique/marches-1036/commandes-publiques-10139/Breves/Tribune-Gouvernement-fran-aise-reussite-exemplaire-254221.htm?utm_campaign=AddThis&utm_source=linkedin&utm_medium=social#.VU0RYwKd0Ig.linkedin)

**India: en la cúspide del crecimiento en arquitectura institucional del gobierno** (Pallab Saha: Government Enterprise Architecture: India on the Cusp of Growth, 11/05/2015)

La India ha invertido relevantes esfuerzos y recursos en Gobernanza Electrónica (e-Gobernanza). La visión de largo plazo de su Plan Nacional de Gobernanza Electrónica (NEGP) es *"lograr que la persona común pueda acceder, desde su localidad, a servicios gubernamentales aptos para satisfacer necesidades básicas, a través de canales comunes de prestación, que aseguren eficiencia, transparencia y fiabilidad a costos asequibles"*.

Dentro de su tamaño y complejidad, el conjunto de los estados de la India cuenta con programas y proyectos para implementar esta visión, la pregunta es: *¿Cómo coordinar la plétora de programas y proyectos a través de un "paraguas" colectivo que potencie su convergencia hacia la visión común?*

La transición hacia la nueva generación de e-Gobernanza requiere un paradigma integrador denominado Arquitectura Institucional Gubernamental (Government Enterprise Architecture, GEA). Se trata de un enfoque centrado en la misión y en un marco para impulsar el ecosistema pan-gobierno, trascendiendo las fronteras, para diseñar y prestar servicios de manera coordinada, eficiente y equitativa para los ciudadanos y las empresas, con el propósito de lograr un auténtico gobierno conectado.

Las Naciones Unidas han reconocido que la transición de los gobiernos hacia el futuro requiere un marco holístico, integrado y coherente para absorber y gestionar complejidad. El GEA emerge como medio esencial para impulsar la transformación del sector público y elevar la efectividad y calidad de los servicios con un liderazgo visionario, con sabiduría estratégica, previsión y claros lineamientos para aprovechar las tecnologías de vanguardia. Los gobiernos conectados se sustentan en un profundo compromiso, promueven la participación y la colaboración, y exhiben una mayor apertura y transparencia. Como resultado, proveen servicios más personalizados anclados en el paradigma del gobierno como totalidad. El foco se desplaza desde la prestación eficiente de e-Servicios al valor de los servicios prestados habilitado por una apertura a la perspectiva del destinatario que diluye fronteras arbitrarias.

Dado que la e-Gobernanza en la India muestra signos de madurez, la prioridad reside en adoptar un enfoque arquitectónico para los niveles nacionales, estatales y municipales. Andhra Pradesh es el primer estado en la India que desarrolló una arquitectura institucional para el conjunto del estado. Se trata de un desarrollo pionero que seguramente impulsará iniciativas análogas en el país.

Adoptando al gobierno conectado como objetivo, GEA tiene el propósito de preparar la transición de los gobiernos estatales hacia un enfoque centrado en el ciudadano, transformando las operaciones de front, middle y back office. Ello requiere un trabajo colaborativo a través de una red virtual organizada en torno al ciudadano y los resultados. Los ciudadanos, como parte esencial del ecosistema, son informados, comprometidos e involucrados para aumentar su inclusión.

Países como Corea del Sur, Singapur, EE.UU., Estonia, Noruega, Dinamarca, Australia y Nueva Zelanda sustentan su e-Gobernanza en una arquitectura holística e integradora. Sus resultados son visibles a través de sus destacadas posiciones en la Encuesta Mundial sobre Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas, donde India se ubica hoy en la posición 118, por lo que la GEA es un imperativo y sus oportunidades de ascender son prácticamente ilimitadas.

Leer más: [https://www.linkedin.com/pulse/government-enterprise-architecture-india-cusp-growth-dr-pallab-saha?trk=hb\\_ntf\\_MEGAPHONE\\_ARTICLE\\_COMMENT](https://www.linkedin.com/pulse/government-enterprise-architecture-india-cusp-growth-dr-pallab-saha?trk=hb_ntf_MEGAPHONE_ARTICLE_COMMENT)

**CALENDARIO****CURSOS OEA****1.- Cursos de Gobierno Electrónico****1.1.- El Gobierno en la Era de las Redes Sociales Ed. 07**

Período de inscripción: hasta el 8-julio

Período de impartición: 04-agosto al 18-septiembre

Información e inscripción: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/GobyRedes>

**1.2.- Estrategias para el Gobierno Abierto en las Américas Ed. 6**

Período de inscripción: hasta el 22-julio

Período de impartición: 18-agosto al 2-octubre

Información e Inscripción: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/GobAb>

**1.3.- Gestión de las Compras Públicas Ed. 19**

Período de inscripción: hasta el 5-agosto

Período de impartición: 01-septiembre al 16-octubre

Información e inscripción: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/ComprasPublic>

**1.4.- Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico Ed. 67**

Período de inscripción: hasta el 19-agosto

Período de impartición: 15-septiembre al 30-octubre

Información e inscripción: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): [http://bit.ly/GE\\_01](http://bit.ly/GE_01)

**1.5.- Interoperabilidad y Procesos Públicos Interinstitucionales Ed. 12**

Período de inscripción: hasta el 19-agosto

Período de impartición: 15-septiembre al 30-octubre

Información e inscripción: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/1ql5Bgx>

**1.6.- Aspectos Regulatorios del Gobierno Electrónico Ed. 11**

Período de inscripción: hasta el 9-septiembre

Período de impartición: 06-octubre al 20-noviembre

Información e inscripción: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/1qyl3Ee>

**1.7.- Gestión de Proyectos de Gobierno Electrónico Ed. 11**

Período de inscripción: hasta el 18-septiembre

Período de impartición: 06-octubre al 20-noviembre

Información e inscripción: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/P1bhOY>

**1.8.- El Gobierno en la Era de las Redes Sociales Ed. 08**

Período de inscripción: hasta el 9-septiembre

Período de impartición: 06-octubre al 20-noviembre

Información e inscripción: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/ProxEdic>

**1.9.- Estrategias para el Gobierno Abierto en las Americas Ed. 7**

Período de inscripción: hasta el 30-septiembre

Período de impartición: 27-octubre al 11-diciembre

Información e Inscripción: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/ProxEdic>

## 2.- Cursos de Catastro

### 2.1.- Introducción a la Gestión Catastral Ed. 12

Período de inscripción: hasta el 03-julio

Período de impartición: 21-julio al 04-septiembre

Información: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/1cJHLZs>

### 2.2.- Uso de la Tecnología SIG en el Catastro Ed. 16

Período de inscripción: hasta el 03-julio

Período de impartición: 21-julio al 04-septiembre

Información: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/Cat03>

### 2.3.- Modernización de la Gestión Catastral Ed. 13

Período de inscripción: hasta el 19-agosto

Período de impartición: 15-septiembre al 30-octubre

Información: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): [http://bit.ly/CAT\\_02](http://bit.ly/CAT_02)

### 2.4.- Uso de la Tecnología SIG en el Catastro Ed. 16

Período de inscripción: hasta el 30-septiembre

Período de impartición: 27-octubre al 11-diciembre

Información: [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

Convocatoria (enlace compacto): <http://bit.ly/ProxEdic>

---

La información actualizada podrá consultarse en [www.campusvirtualoea.org](http://www.campusvirtualoea.org)

---

**REFERENCIAS****Materiales sobre Service Canada: Boletín e-Gobierno OEA-Red GEALC No. 61, marzo 2011: “e-Gobierno y Multicanalidad”**

[http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin\\_61/Principal61.htm](http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_61/Principal61.htm)

Entrevistas publicadas en relación a Service Canada:

- Cheryl Fisher, Directora General de Gestión Integrada de Canales de Servicios, junto con Dave Thompson, Director de Innovación en Canales de Servicios, ambos del Área Servicios al Ciudadano de Service Canada
- Daniel Tremblay, Director Senior del Canada Enquiry Centre del Área Servicios al Ciudadano de Service Canada
- Michèle Jodouin, Directora de Estrategias y Políticas de Servicio del Área Servicios al Ciudadano de Service Canada
- Richard Rochefort, Director General Senior, Service Canada College

---

Publica.wa: “10 razones por las que la Administración debe olvidar los portales”  
<http://publilitica.es/10-razones-por-las-la-administracion-debe-olvidar-los-portales/>

Los portales web son un instrumento generalizado en la relación digital entre administraciones y los ciudadanos. Hoy es difícil hallar administraciones estatales, regionales y municipales que carezcan de uno. El portal se ha convertido en una suerte de ministerio digital en el que se engloba todo lo referente a la actividad del organismo al que pertenecen en el plano político y el de servicios. Desde luego la evolución de esta herramienta ha sido más que notable en lo que se refiere a su cantidad y calidad, resultando bastante usables y accesibles.

El artículo señala que los portales no deberían ser la base de la estrategia digital de la administración, dado que representan un factor de: (a) confusión del ciudadano, (b) difuminación de contenidos, (c) complicación de manejo, (d) brecha con el lenguaje natural, (e) saturación de información, (d) rigidez en la gestión, (e) crecientes costos estructurales, (f) degradación estética, (g) obsolescencia, y (h) escasa utilidad real.

Concluye señalando que los portales fueron una etapa muy importante en la evolución de la administración electrónica por su normalización, generalización y expansión para la creación de contenidos digitales, pero como ese trabajo ya está hecho. Ahora, la comunicación en línea requiere una visión de servicios y contenidos en red, e interdependientes, orientados cada uno de ellos a los públicos que les interese.

Valenti, Pablo; Lopez-Ghio, Ramiro; Riorda, Mario; Straface, Fernando (2015): **El gobernauta Latinoamericano: Estudio del Perfil del Gobernante Latinoamericano en Redes Sociales**. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

[Http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6952/FMM DP El gobernauta latinoamericano.pdf?sequence=1](http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6952/FMM_DP_El_gobernauta_latinoamericano.pdf?sequence=1)

Resumen y conclusiones en: <http://yogobierno.org/estudio-perfil-del-gobernauta-latinoamericano/>

Libro basado en un estudio cuanti-cualitativo cuyos principales objetivos fueron: (a) describir el perfil de los gobernantes locales latinoamericanos en redes sociales; (b) definir el rol que esos gobernantes atribuyen a las redes sociales en sus funciones de gobierno; (c) comprender la evolución de los ecosistemas digitales en la región a partir de la creciente incorporación de las redes sociales en la actividad pública. El estudio, realizado por GobApp (el Laboratorio de Ideas del BID) presenta un análisis de cómo alcaldes y alcaldías en 61 ciudades de América Latina utilizan las redes sociales en la administración municipal. El estudio se sustentó en un análisis de bases de datos de miles de mensajes enviados en redes sociales y en un estudio de campo. Se analizaron cuentas dominantes de alcaldes y de alcaldías, así como cuentas de oficinas subordinadas en los 61 municipios o prefecturas latinoamericanas con más de un millón de habitantes. Se analizaron 318 cuentas de Twitter (más de 74.000 twits) y 87 cuentas de Facebook (más de 15.000 posteos). Asimismo se relevaron y analizaron fuentes secundarias y estadísticas y se realizaron 41 encuestas a actores relevantes (alcaldes, secretarios, community managers, etc.).

---

Ramírez Arango, Julio Sergio (2015): **Valor Público en la Gestión**: Conferencia del 28/04/2015 en la Controladoría General de la República de Costa Rica, dirigida a asesores jurídicos del sector público (video).

<https://www.youtube.com/watch?v=Rzlyz4PPjNY>

Las organizaciones -privadas y estatales- se constituyen para crear valor. Se espera que las instituciones públicas generen valor público a través de prestaciones que contribuyan al desarrollo y al bienestar colectivo de la sociedad. La creación de valor público es la razón de ser y el propósito central de toda institución pública. Las entidades estatales deben crear valor para cuatro categorías principales de destinatarios externos: (a) beneficiarios (b) clientes, (c) ciudadanos y (d) sujetos de regulación y control. Sin embargo, la supervivencia de una entidad pública no depende de los destinatarios del valor público o privado que genera, sino primordialmente de los actores integrantes de su entorno autorizante, que concede a la entidad las atribuciones y los fondos públicos imprescindibles para funcionar. Dicho entorno autorizante está integrado por: (a) los legisladores, quienes sancionan las leyes de creación, estructura y del presupuesto anual que les dan sustento, (b) los actores que ejercen autoridad formal sobre las entidades, y (c) otros actores con capacidad de incidir sobre las entidades estatales en función de su respaldo o rechazo. Por tanto, mientras la creación de valor público es la razón de ser y el propósito fundamental de las entidades estatales, la única garantía de supervivencia de una entidad pública reside en su *valor político* representado por el balance

neto -entre apoyo y oposición- que reúna en su entorno habilitante. Ello significa que la entidad pública debe crear valor público para cumplir con su misión, pero debe generar valor político y acumular capital político para sobrevivir. Sus mayores retos para lograr los resultados previstos en términos de creación de valor público son: (a) obtener en su entorno autorizante el apoyo político necesario para avanzar en su agenda sin caer en componendas que la desvirtúen, (b) concertar y coordinar armónicamente la cooperación de los actores necesarios para inducir valor efectivamente, y (c) obtener, desarrollar y mantener la capacidad operativa necesaria para que sus prestaciones sean efectivamente creadoras de valor público.

---

Díaz Aldret, Ana; comp. (2014): **Gobiernos locales**. Siglo XXI /Escuela de Administración Pública del Distrito Federal

<http://www.eap.df.gob.mx/index.php/2013-07-23-23-43-23/biblioteca-basica-de-administracion-publica>

Los gobiernos locales, como anclajes indispensables en la globalización, enfrentan el reto de reconvertir sus prácticas y sus estructuras tradicionales para generar nuevas dinámicas y esquemas para la gobernanza local, que reconozcan las interdependencias entre diferentes actores y que se apoyen en el diálogo más que en la imposición. El libro integra discusiones y estudios diversos, de nivel internacional y nacional, que alimentan reflexiones en torno al papel que deben jugar hoy los gobiernos locales y aporta elementos para entender la importancia estratégica de éstos en el mundo contemporáneo. Incluye los siguientes capítulos con los autores que se indican: (1) El nuevo papel de los gobiernos locales desde la proximidad y la implicación ciudadana (Joan Subirats), (2) El surgimiento de los gobiernos locales: una visión de conjunto (Pranab Bardhan y Dilip Mookherjee), (3) La descentralización en México (María del Carmen Pardo), (4) Gobierno y administración pública municipal: un panorama de fragilidad institucionalizada (David Arellano Gault, Enrique Cabrero Mendoza, María José Montiel Cuatlayol e Israel Márquez), (5) La agenda de políticas públicas en el ámbito municipal: una visión introductoria (Enrique Cabrero), (6) Surgimiento y sostenibilidad del proceso de innovación en los gobiernos locales de México (Gilberto García), y (7) Participación ciudadana y gestión pública en los municipios mexicanos: un proceso estancado (Ana Díaz Aldret y Ángeles Ortiz Espinoza). La compiladora resalta tres ejes articuladores que atraviesan transversalmente los capítulos incluidos en el libro: (a) ¿Cómo construir gobiernos municipales más fuertes en su capacidad de gobierno y más eficientes en su capacidad administrativa?, (b) ¿Cómo retomar un esfuerzo descentralizador evitando las fallas que hasta ahora se han presentado?, y (c) ¿Cómo transitar hacia modelos de gobernanza local que integren la participación ciudadana como un componente cotidiano de la gestión local?

**WJP: Publicación del Índice de Estado de Derecho 2015**

<http://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index>

El Índice de Estado de Derecho (Rule of Law Index®) del Proyecto Mundial de Justicia (WJP) proporciona datos originales e imparciales acerca de cómo el Estado de Derecho es experimentado por el público en general en 102 países de todo el mundo.

La edición 2015 del Índice se basa en encuestas a más de 100.000 hogares y a 2.400 expertos para medir cómo se experimenta el estado de derecho en situaciones prácticas y cotidianas de la gente común, usando 44 indicadores en 8 categorías: (a) Restricciones a los poderes del gobierno, (b) Ausencia de corrupción, (c) Gobierno Abierto, (d) Derechos Fundamentales, (e) Orden y Seguridad, (f) Cumplimiento de las regulaciones, (g) Justicia Civil, y (h) Justicia Penal.

Es el índice más completo en su clase y el único sustentado exclusivamente en datos primarios, a partir de las apreciaciones de residentes (1.000 encuestados por país) incluidos los sectores marginados de la sociedad, y de expertos legales locales, asegurando que los resultados reflejan las condiciones experimentadas por la población.

---

OCDE (2015): **Gobierno Abierto en América Latina**. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing

Acceso al texto completo:

[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/gobierno-abierto-en-america-latina\\_9789264225787-es#page12](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/gobierno-abierto-en-america-latina_9789264225787-es#page12)

Los países de América Latina han implementado relevantes iniciativas en materia de gobierno abierto durante los últimos años, a través de una combinación de esfuerzos propios y el apoyo de la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP). Con el propósito de conocer el estado de las estrategias y prácticas de gobierno abierto en la región, la OCDE -como socio oficial multilateral de la OGP- realizó un estudio específico entre 2013 y 2014 integrado por un análisis de casos y un cuestionario regional sobre estrategias de gobierno abierto, acceso a la información y datos abiertos. Esta publicación presenta los principales hallazgos resultantes del análisis de la información recabada en a través del cuestionario, así como tres estudios de casos relativos al estado del gobierno abierto en Colombia, Costa Rica y Perú. Dado que el cuestionario y el marco analítico están basados en la experiencia y estándares de la OCDE los países latinoamericanos pueden conocer y evaluar la situación de la región con base en las mejores prácticas internacionales. Se presentan los principales logros y desafíos regionales de una manera comparativa con la finalidad de posicionar las prácticas nacionales e institucionales desde una perspectiva global. Además del análisis comparativo, el proyecto busca reforzar el marco institucional de los países participantes con la finalidad de facilitar la implementación de los compromisos adquiridos dentro de la AGA y fortalecer la red regional de oficiales nacionales a cargo de gobierno abierto.

**Hallazgo alarmante: ¿En qué medida se leen nuestros informes? Recensión del artículo:**

Ingraham, Christopher (2014): The solutions to all our problems may be buried in PDFs that nobody reads. Washington Post Blogs, May 8, 2014

<http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2014/05/08/the-solutions-to-all-our-problems-may-be-buried-in-pdfs-that-nobody-reads/>

¿Qué ocurriría si alguien hubiera hallado las respuestas a los problemas de política más apremiantes del mundo, pero esas soluciones estuvieran “enterradas” en archivo PDF que nadie leerá jamás?

Según un reciente informe del Banco Mundial (BM), dicho escenario no es tan descabellado. El BM es una usina de conocimiento -en Washington DC hay muchas de ellas- que difunde un relevante caudal de informes medulares sobre cuestiones de política, casi todos ellos como archivos PDF accesibles desde el sitio web de la organización.

El Banco Mundial decidió recientemente indagar -con base en datos de acceso al sitio web institucional- en qué medida son leídos esos informes, arribando a las siguientes conclusiones: Un 33% de sus informes en PDF nunca fue descargado ni siquiera una vez. Otro 40% fue descargado menos de 100 veces. Sólo el 13 % exhibía más de 250 descargas dentro de ciclo documental activo. Dichos datos parecen bastante desfavorables si se tiene en cuenta que los informes del BM tienen el objetivo declarado de informar el debate público o las políticas gubernamentales.

Si bien cabe tener en cuenta que algunos de esos informes hayan sido diseminados a través de otros canales (por e-mail, impresos), cabe presumir que muchos informes valiosos sólo habrán sido leídos por su autor, su cónyuge y su progenitora, y quizás por un editor.

Es meritoria la disposición del BM a indagar sobre esta cuestión crucial y difundir los resultados, es evidente que la problemática no afecta exclusivamente al BM, sino a todas las organizaciones de la industria “think tank”. Las agencias gubernamentales son también adictas al PDF y gastan cuantiosos importes en elaborar informes que nadie lee cada año. Lo mismo ocurre en el mundo académico, donde se compite por ver los propios trabajos expuestos en sitios donde nadie los leerá. Cabe inferir que, entre todo ese material ocioso habrá algunas buenas ideas que nunca verán la luz del día.

Una ironía final para reflexionar: el informe del Banco Mundial, acerca de cómo nadie lee sus archivos PDF sólo está disponible en PDF. Dada la atención que está recibiendo, quizás sea uno de sus informes más descargados.

**Referencias**

World Bank (2014) World-bank-reports-widely-read, 2014/05/19456376.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/2014/05/19456376/world-bank-reports-widely-read-world-bank-reports-widely-read>

Doemeland, Doerte; Trevino, James (2014): Which World Bank Reports Are Widely Read? Policy Research Working Paper 6851, The World Bank Development Economics Vice Presidency. Operations and Strategy Unit, May 2014

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/05/01/00015834920140501153249/Rendered/PDF/WPS6851.pdf>