



Universidad Nacional del Sur

TESIS DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

“Gobierno Electrónico y el uso de las Redes Sociales en la administración pública.
Caso de estudio comparativo: National Chiao Tung University (NCTU-Taiwán) y
Universidad Nacional del Sur (UNS-Argentina)”

Lic. Angela Beatriz Cesetti

BAHÍA BLANCA

ARGENTINA

2016

PREFACIO

Esta tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magister en Administración, de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo dentro del Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre el 7 de julio de 2015 y 14 de noviembre de 2016, bajo la dirección del Dr. Gastón Milanesi (UNS).

Lic. Angela Beatriz Cesetti



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el...../...../....., mercedo la calificación de(.....)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mi MAMÁ y PAPÁ por estar en todos los momentos de mi vida.

A los doctores (Ing.) Osvaldo Agamennoni y (Cr.) Gastón Milanesi, ambos a cargo de la Secretaria General de Relaciones Institucionales y Planeamiento en los períodos 2008-2012 y 2012-2016 respectivamente, por haber visto potencial en mí y haberme dado la posibilidad de hacer este magister.

Esta tesis se realizó con la colaboración de muchas partes integrantes de la Universidad Nacional del Sur: Lic. Adriana Torre, Subsecretaria de Recursos Humanos, integrantes de la comisión de Paritarias y Gestión de la UNS por permitirme realizar la estadía de investigación en la universidad NCTU de Taiwán. Al Lic. Marcelo Tedesco, Director de la Dirección de Comunicación Institucional por brindarme la entrevista y los datos estadísticos necesarios. Al Ing. Pablo Davicino, quién está a cargo del Área de Seguridad Informática por sus conceptos.

Desde NCTU, mi mayor agradecimiento a la profesora Hsin-yi Sandy Tsai, Ann Wong de la Oficina de Relaciones Internacionales y Chiaju, Li de la División de Relaciones Públicas por enviarme los datos estadísticos necesarios. A quienes convirtieron mi estadía en una de las experiencias más hermosas de mi vida: Shirley y Thomas, Alice, Susan, Winnie, Janice, Anny, Tim y Fang, Tiana y su familia, Mu Qing y Doreen.

A mis compañeros de posgrado, por brindarme un lugar y hacer de ésta, una increíble experiencia de amistad y aprendizaje, en especial a Hernán, Lucía y Jorge.

Todo esto no habría podido ser posible sin el apoyo incondicional de mis amigos: Pelu, Telma, Mariela, Cecilia, Guillermina, Anabel, María Laura, Gerardo y Carlos.

Finalmente, quiero agradecer a todos aquellos que me brindaron apoyo a lo largo de estos años, y enviaron buenas energías (algunos desde el cielo), creyeron en mí y que son afortunadamente muchos como para nombrar de a uno.

RESUMEN

*La irrupción de las **tecnologías de la información y la comunicación** (TICs) en la vida cotidiana ha cambiado completamente como se perciben las relaciones en todos los niveles y estratos sociales. Sin embargo, desde el punto de vista de la relación de los gobiernos con los grupos de interés (stakeholders) representan una gran oportunidad de progreso económico; inclusión social al disminuir la brecha digital e integración de personas con capacidades diferentes; transparencia en la búsqueda de la disminución de corrupción; participación que permita a los ciudadanos ser un artífice en la formulación de políticas públicas; y colaboración entre las partes, buscando el bien común y el crecimiento continuo.*

*La incorporación de **gobierno electrónico** tiene su fundamento en fortalecer la entrega de más y mejores servicios a los ciudadanos y el empoderamiento que se logra a través de la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones, fortalecer la relación con el sector empresarial para generar políticas que permitan obtener altos rendimientos económicos y mejorar la calidad y cantidad de empleos; y que los empleados puedan acceder a capacitaciones en línea para mejorar sus habilidades y posibilidades de crecimiento dentro de las organizaciones gubernamentales.*

*Las **redes sociales** representan un factor que altera los ritmos naturales de comunicación. Este fenómeno se da en el mundo a partir del año 2002, y en Latinoamérica desde el 2009, con la venta masiva de los primeros celulares y la posibilidad de lograr acceso a Internet mediante la conexión inalámbrica¹. El uso masivo de Facebook, Twitter, LinkedIn por nombrar algunos ejemplos, ha llevado a que los gobiernos tengan presencia en los mismos agregando un poderoso canal de comunicación.*

Organismos públicos, como las universidades, están inmersos en esta problemática y enfrentan el desafío de adoptar sistemas de gobierno electrónico como elementos novedosos en este proceso, incorporando tanto las TICs como el uso de las redes sociales.

¹ Acceso inalámbrico: permite transmitir información entre un dispositivo de computación y una fuente de datos sin conexión física (Trimi & Sheng, 2008)

En este trabajo se analizará y comparará el uso de las redes sociales tanto en la Universidad Nacional del Sur (Argentina) como en la National Chiao Tung University (Taiwán-ROC). Se espera obtener una perspectiva de cuales redes sociales se emplean y de qué manera, y el impacto en las comunicaciones entre las universidades y la comunidad universitaria. Se considera este ámbito un lugar adecuado y restringido de análisis donde es posible tener acceso a datos estadísticos, que permitan indicar tendencias de uso para obtener un panorama potencial a nivel gubernamental.

ABSTRACT

*The irruption of the **information and communication technologies (ICTs)** in daily life has changed completely the way relationships are perceived in all levels and social strata. However, from the point of view of the relationship between governments and stakeholders, it represents a great opportunity of economic progress; social inclusion by reducing digital divide and integration of people with disabilities; transparency against corruption; participation that allows citizens to be an important actor in public policy formulation, and mutual collaboration, in pursuit of the greater good and continued growth.*

*The incorporation of **electronic government** is based on the need of providing citizens with more and better services, and empowerment when participating in decision making, strengthening the relationship with the private sector to develop policies that allow obtaining higher economic returns and improve quality and amount of jobs; and employees can access on line training to improve their skills and potentially move to better jobs inside the public organization.*

***Social media** represents a factor that alters the natural rhythms of communication. In the world, this phenomenon starts in 2002, but it starts in 2009 in Latin America with the massive selling of the first cellphones and the possibility of gaining access to the Internet through a wireless connection. The massive use of Facebook, Twitter and LinkedIn, to mention just a few examples, has led governments to have presence there adding a powerful communication channel.*

Universities represent public organization and are immerse in the use of ICTs and electronic government adoption, and social media as well.

In the present document will be analyzed the use of social media in Universidad Nacional del Sur (Argentina) and National Chiao Tung University (Taiwán-ROC). It is expected to gain perspective as to which social media is used and how, and the impact in the communication between the university and university community. This field is considered restricted and suitable scope of analysis where it is possible to have access to statistical data, allowing to usage trends to get a potential overview at governmental level.

Certifico que se han introducido los cambios y correcciones sugeridos por los jurados

INDICE

PREFACIO	1
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	5
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN. TEMA DE ESTUDIO Y RELEVANCIA. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS. EL ESTUDIO DE CASO. PASOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.1 INTRODUCCIÓN. TEMA DE ESTUDIO Y RELEVANCIA	18
1.2 ENFOQUE GENERAL.....	20
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4 ESTUDIOS DE CASO. PASOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2 MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 GOBIERNO ELECTRÓNICO.....	26
2.1.1 <i>Categorías.....</i>	<i>28</i>
2.1.2 <i>Etapas de desarrollo</i>	<i>30</i>
2.1.3 <i>Beneficios.....</i>	<i>37</i>
2.1.4 <i>Barreras.....</i>	<i>40</i>
2.2 REDES SOCIALES.....	43
2.2.1 <i>Definiciones.....</i>	<i>43</i>
2.2.2 <i>Tipos de comunicación.....</i>	<i>47</i>
2.2.3 <i>Su uso en la administración pública</i>	<i>50</i>
2.3 ANTECEDENTES DE GOBIERNO ELECTRÓNICO EN DISTINTOS PAÍSES.....	52
2.3.1 <i>Reino Unido.....</i>	<i>52</i>
2.3.1.1 <i>Desarrollo de Gobierno Electrónico en la Unión Europea</i>	<i>52</i>
2.3.1.2 <i>Desarrollo de Gobierno Electrónico en Reino Unido</i>	<i>55</i>
2.3.2 <i>Estados Unidos.....</i>	<i>61</i>
2.3.2.1 <i>Desarrollo de Gobierno Electrónico.....</i>	<i>61</i>
2.3.3 <i>Taiwán – República de China (ROC)</i>	<i>68</i>
2.3.3.1 <i>Antecedentes.....</i>	<i>68</i>
2.3.3.2 <i>Desarrollo de Gobierno Electrónico.....</i>	<i>69</i>
2.3.4 <i>República Argentina</i>	<i>75</i>

2.3.4.1	Plan Nacional de Gobierno Electrónico y Planes Sectoriales	75
2.3.4.2	Ministerio de Modernización de la República Argentina.....	81
2.4	INDICADORES A NIVEL MUNDIAL	84
2.5	LAS UNIVERSIDADES COMO ENTES PÚBLICOS	87
3	SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO	89
3.1	HERMANDAD ACADÉMICA: ORIENTE Y OCCIDENTE	89
3.1.1	<i>National Chiao Tung University (NCTU)</i>	89
3.1.2	<i>Universidad Nacional del Sur (UNS)</i>	91
3.1.2.1	Plan Estratégico	92
3.1.2.1.1	Visión	93
3.1.2.1.2	Valores	93
3.1.2.1.3	Visión	94
3.1.2.1.4	Ejes Estratégicos	95
3.2	DEFINICIÓN DE PARÁMETROS GENERALES ENTRE LAS UNIVERSIDADES UNS-NCTU	100
4	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	102
4.1	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	102
4.2	ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	105
4.3	ANÁLISIS DEL USO DE REDES SOCIALES UNS-NCTU	106
4.4	ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE FACEBOOK® EN LAS UNIVERSIDADES UNS-NCTU.....	107
4.4.1	<i>Análisis estadísticos de los posts de Facebook® en las universidades UNS-NCTU</i>	112
5	RESULTADOS OBTENIDOS	116
5.1	CONCEPTOS RELACIONADOS	120
5.1.1	<i>Nuevas competencias</i>	121
5.1.2	<i>Aceptación de las nuevas tecnologías</i>	123
5.1.3	<i>Percepción de la privacidad</i>	125
5.1.4	<i>Gobierno Abierto</i>	126
5.1.5	<i>M-Gobierno</i>	127
5.1.6	<i>IOT</i>	128
6	CONCLUSIONES	130

ANEXO A – ENCUESTA SOBRE EL USO DE LOS MEDIOS DIGITALES DE COMUNICACIÓN.....	134
ANEXO B – ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	136
BIBLIOGRAFÍA	146

Tablas

Tabla 1 - Categorías de gobierno electrónico. Fuente: (Yildiz, 2007)	30
Tabla 2- Comparación de modelos de gobierno electrónico. Fuente (Coursey & Norris, 2008)	36
Tabla 3 - Etapas de gobierno electrónico. Fuente: (Yildiz, 2007)	37
Tabla 4 - Clasificación de beneficios según categoría. Fuente: (Cabinet Office. United Kingdom, 2000)	38
<i>Tabla 5 – Categorías de práctica de gobierno electrónico. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005)</i>	<i>40</i>
Tabla 6 - Tipos de redes sociales. Fuente: (Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010)	45
Tabla 7 - Tecnologías Web 2.0, funcionalidades y aplicaciones de redes sociales. Fuente: (Chun & Luna Reyes, Social media in government, 2012)	46
Tabla 8 - Plan de Acción eEurope 2002, considerando las acciones. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005)	54
<i>Tabla 10 - UE. Ejemplos de prácticas de e-gobierno por categoría. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005).....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 11 - EEUU. Ejemplos de prácticas de e-gobierno por categoría. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005).....</i>	<i>63</i>
Tabla 12 - Uso de las redes sociales en Estados Unidos. Fuente: (Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010)	67
Tabla 13 - Taiwán. Ejemplos de prácticas de e-gobierno por categoría. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005)	72
Tabla 14 - Índice de servicios en línea. Fuente (United Nations, 2014)	85
Tabla 15 - Índice de infraestructura de telecomunicaciones. Fuente (United Nations, 2014).....	85
<i>Tabla 16 - Listado de canales de redes sociales (ordenado según su popularidad). Fuente (United Nations, 2014)</i>	<i>86</i>
Tabla 17 - Departamentos académicos de NCTU. Elaboración propia	90
Tabla 18 - Departamentos académicos de la UNS. Elaboración propia.....	92
Tabla 19 - Datos estadísticos comparativos UNS- NCTU. Elaboración propia.....	100
Tabla 20 - Comparación de uso de redes sociales UNS-NCTU. Elaboración propia	107

Tabla 21 - Comparaciones de datos estadísticos de Facebook UNS-NCTU. Elaboración propia.....	110
Tabla 22 - Comparaciones de datos estadísticos de Facebook a nivel posts UNS- NCTU. Elaboración propia.....	111
Tabla 23 - Análisis detallado de los posts de Facebook UNS-NCTU. Elaboración propia	112
Tabla 24 - Posts publicados en Facebook con los mejores números UNS-NCTU. Elaboración propia.....	114
Tabla 25 – Conocimiento, habilidades y competencias en gobierno electrónico. Fuente: (Hunnius, Paulowitsch, & Schuppan, 2015).....	122
Tabla 26 - Competencias en programas de educación en e-gobierno. Fuente: (Hunnius, Paulowitsch, & Schuppan, 2015)	123

Gráficos

Gráfico 1 - Resumen de las temáticas que se estudian en esta tesis. Elaboración propia.	24
Gráfico 2- Etapas seguidas en esta investigación. Elaboración propia	25
Gráfico 3 - Dimensiones y estados del desarrollo de gobierno electrónico. Fuente (Lee, Tan, & Trimi, 2005).....	35
<i>Gráfico 4 - Cantidad de usuarios de las redes sociales a nivel mundial (2011-2017). Fuente (United Nations, 2014)</i>	<i>86</i>
Gráfico 5 - Cantidad de países que usan redes sociales para gobierno electrónico. Fuente: (United Nations, 2014).....	87
Gráfico 6 - Encuesta: rol en la UNS. Fuente: Formulario de Google Drive	103
Gráfico 7 - Encuesta: edad. Fuente: Formulario de Google Drive	103
Gráfico 8 - Encuesta: Para informarte sobre las novedades de la UNS, ¿qué medios utilizas?. Fuente: Formulario de Google Drive	104
Gráfico 9 - Encuesta: Si usas las redes sociales, ¿cuántas veces chequeas si se ha publicado nueva información?. Fuente: Formulario de Google Drive.....	105
Gráfico 10 - Comparación de tendencias de posts de Facebook UNS-NCTU. Elaboración propia.....	113
Gráfico 11 - Modelo de Madurez de Gobierno Abierto. Fuente: (Lee & Kwak, 2012)	127

Ilustraciones

<i>Ilustración 1 - Factores que contribuyen al progreso del gobierno electrónico. Fuente: (Evans & Yen, 2005)</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 2 - 25 iniciativas de gobierno propuestas por la Oficina de Administración y Presupuesto de EEUU. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005)</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 3 - Los tres principios para un Gobierno Abierto. Fuente: (Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010)</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 4 - Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur. Ejes Estratégicos 1 y 2.</i>	<i>96</i>
<i>Ilustración 5 - Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur. Eje Estratégico 3.</i>	<i>97</i>
<i>Ilustración 6 - Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur. Ejes Estratégicos 4 y 5.....</i>	<i>98</i>
<i>Ilustración 7 – Principios de servicios y marco para una entrega multicanal de servicios de gobierno electrónico. Fuente: (United Nations, 2014)</i>	<i>124</i>

1. INTRODUCCIÓN. TEMA DE ESTUDIO Y RELEVANCIA. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS. EL ESTUDIO DE CASO. PASOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción. Tema de estudio y relevancia

La irrupción de las tecnologías ha significado un gran impacto en la vida de los ciudadanos y en particular, ha cambiado la forma en la que los gobiernos se comunican y relacionan con los mismos. En este marco es que aparece el concepto de **Gobierno Electrónico**, el cual permite a través del uso de las **Tecnologías de la Información y la Comunicación** (TICs) mejorar la interacción entre el gobierno y los grupos de interés.

Durante la década del 90, los gobiernos comenzaron de a poco a tener primero presencia en la World Wide Web (www). Luego, durante la década del 2000, se enfocaron en realizar la digitalización de todos los procesos internos para mejorar tiempos de respuesta y así poder brindarle al ciudadano más y mejores servicios, en el formato 24/7, contribuyendo con el medioambiente (despapelización). La siguiente etapa, aún no completamente desarrollada en los gobiernos que han adoptado iniciativas de gobierno electrónico, es lograr la ventanilla única y una comunicación de valor con el ciudadano, empoderándolo con su participación en la formulación de políticas públicas. Transversalmente, aparece el desafío de dar paso al cambio en la interacción con los ciudadanos, empleados, empresas y otras ramas de gobierno.

Las **Redes Sociales** son medios de comunicación posibles gracias a la masividad que ha alcanzado **Internet** y el uso de distintos dispositivos móviles. Una de las ventajas de su uso, es que se pueden utilizar de manera efectiva para lograr un fortalecimiento de las relaciones entre el gobierno y el ciudadano, en vistas de mejorar la transparencia, colaboración y participación, considerando la compartición de información relevante en el ámbito cívico, para nombrar solo uno de sus objetivos.

Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly y Jean-Luc Vaillant lanzan en diciembre de 2002 **LinkedIn**, más orientado a la vinculación en el

ámbito académico y laboral (adquirido por Microsoft² el 13 de junio de 2016); el 4 de febrero de 2004 en Cambridge Massachusetts, Estados Unidos, se crea **Facebook**, como una red de amigos; el 14 de febrero de 2005, en San Mateo, California, Estados Unidos, Steve Chen, Chad Hurley, Jawed Karim lanzan **Youtube** (adquirido por Google³ en octubre de 2006) dedicado a compartir videos; en julio de 2006, Jack Dorsey realiza el lanzamiento de **Twitter**, permitiendo comunicaciones breves (de no más de 144 caracteres) entre seguidores; solo por nombrar algunos ejemplos.

Más específicamente, según (Mergel, 2012), existen **cinco olas** que muestran la adopción de las TICs en gobierno: la *primera ola* se dio entre 1950 y 1960 con la incorporación de mainframes; la *segunda ola* fue entre 1970 y 1980 con el advenimiento de los sistemas de tiempo compartido; de 1980 a 1990 se popularizan las computadoras personales y las redes de área local - LAN, marcando la *tercera ola*; de 1990 a 2000, correspondiente a la *cuarta ola*, se desarrollan los servicios electrónicos en línea, y actualmente nos encontramos en la *quinta ola* representada por el uso activo de las redes sociales en gobierno.

Todas las tecnologías nombradas anteriormente son nuevas y es por eso que resulta de interés observar como son utilizadas por los gobiernos en el marco de gobierno electrónico y si logran los objetivos de fortalecimiento de la comunicación y participación ciudadana.

En el mundo, los gobiernos han logrado la incorporación de gobierno electrónico de manera diversa. Estados Unidos e Inglaterra han llevado adelante una evolución de interés, acompañado con legislación como guía para todas las oficinas públicas; Argentina y Taiwán cuentan con casos de éxito.

Sin embargo, no hay muchas evidencias de que los gobiernos den la posibilidad a los ciudadanos de que puedan utilizar las redes sociales como instrumento para que, el aporte de los mismos, sean considerados en la **formulación de políticas públicas**.

² http://www.nytimes.com/2016/06/14/business/dealbook/microsoft-to-buy-linkedin-for-26-2-billion.html?_r=0 Consultado el 20/09/2016

³ <https://techcrunch.com/2006/10/09/google-has-acquired-youtube/> Consultado el 11/06/2016

En este trabajo de investigación, se analiza el uso de las redes sociales en dos Universidades: National Chiao Tung University (NCTU-Taiwán) y Universidad Nacional del Sur (UNS-Argentina). Según la legislación argentina, las universidades nacionales son consideradas administraciones públicas ya que se encuentran bajo el ámbito del Ministerio de Educación y Deportes de la República Argentina, y es por eso el interés del estudio.

1.2 Enfoque general

Este trabajo espera verificar si la siguiente hipótesis general es verdadera:

Hipótesis General

Las redes sociales representan nuevas tecnologías digitales de alcance masivo. Su uso por parte de las Universidades, permitirá analizar el impacto en la comunicación y participación de la comunidad universitaria.

A partir de la hipótesis general, se espera poder probar las hipótesis particulares que se mencionan a continuación:

Hipótesis Particulares

1. La comunidad universitaria tiene conocimiento de las redes sociales
 2. La comunidad universitaria logra una mejora en la comunicación y participación efectiva a través del uso de las redes sociales
 3. Los ámbitos de gestión universitaria consideran el aporte del ciudadano en la formulación de políticas universitarias
-

1.3 Objetivo de la investigación

A continuación, se enuncia el objetivo general que se cumplirá en este trabajo:

Objetivo General

Determinar frecuencia, intensidad y preferencia de las redes sociales por parte de la comunidad universitaria dentro del marco de gobierno electrónico

Por otro lado, respecto a los objetivos específicos, se consideran los siguientes objetivos específicos:

Objetivo específico

1. Tomar conocimiento de la realidad del uso de las redes sociales por parte de la comunidad universitaria
 2. Conocer las preferencias de la comunidad universitaria respecto a la elección de la red social para establecer comunicación efectiva con la Universidad, considerando las diferentes alternativas
-

1.4 Estudios de caso. Pasos de la investigación

Este trabajo sigue un **enfoque cuantitativo**, esto es un conjunto de procesos secuenciales y probatorios del problema (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Desde el punto de vista cuantitativo, el alcance de la investigación a realizar es de tipo **descriptivo**, ya que la aparición de las redes sociales es muy reciente y su uso por parte de los gobiernos está en su fase inicial. Resulta motivador, estudiar la temática de carácter innovadora tanto desde el punto de vista del uso por parte del gobierno como por los ciudadanos.

Primeramente, se cuenta con una **investigación no experimental**, esto es, una **encuesta de opinión** realizada a la comunidad universitaria para evaluar tendencias del uso de las redes sociales.

Luego, se realiza un **diseño longitudinal de tendencia**, los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o períodos, en general, se especifican de antemano (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). En este caso, este diseño será aplicado sobre los datos estadísticos de Facebook de ambas universidades.

Luego de revisar la literatura sobre esta temática, se encontraron pocos resultados asociados al análisis estadístico de uso de las redes sociales en universidades. Una de las motivaciones para desarrollar este estudio, es analizar las universidades por ser centros educativos y de investigación por excelencia. Además, resulta conveniente poder aplicar la metodología en una población acotada, que sea de fácil estudio y permita obtener conclusiones y tendencias de uso. Cabe destacarse, que sendas instituciones proporcionaron todos los datos necesarios para el estudio.

Por otro lado, la relevancia de poder conducir este estudio en las universidades, se fundamenta en la disponibilidad, al momento de obtener los datos, de poder responder a las hipótesis, que lleven a realizar propuestas de cómo obtener el máximo provecho de la comunicación con el ciudadano, tendientes al fortalecimiento de la transparencia, participación y colaboración entre los ciudadanos y el gobierno.

La investigación que se realiza en el presente trabajo, se basa en una adaptación del trabajo realizado en la universidad NCTU, Taiwán bajo la dirección de la Profesora Hsin-yi Sandy Tsai⁴, Profesora del Departamento de Comunicaciones y Tecnologías. En el mismo, se hace foco en la participación civil considerando la actividad manifestada en las redes sociales.

⁴ http://dct.nctu.edu.tw/page_faculty.php?id=53&lang=en

Para esto, se propone analizar distintos **indicadores**, en particular, de la red social **Facebook**, y, de esta manera, se pueda comprobar los grados de avance respecto a las tres características: transparencia, participación y colaboración.

Como se mencionó anteriormente, en este trabajo, se realizó un estudio **cuantitativo** tomando como base para el estudio una encuesta realizada a la comunidad universitaria de la UNS sobre el uso de las redes sociales como medio de comunicación (ver ANEXO A – Encuesta sobre el uso de los medios digitales de comunicación) y el análisis comparativo estadístico de tres meses de uso del Facebook institucional de la Universidad Nacional del Sur (UNS) y la National Chiao Tung University (NCTU).

La encuesta realizada a la comunidad en el ámbito de la Universidad Nacional del Sur, tuvo como propósito conocer si la comunidad universitaria utiliza las redes sociales como medio de comunicación, analizar el uso de las herramientas de comunicación disponibles actualmente; saber de qué manera la comunidad universitaria se informa y cuáles son los medios de comunicación utilizados. Por otro lado, se entrevistó al director de la Dirección de Comunicación Institucional de la UNS para conocer los mecanismos de publicación de novedades de la Universidad (ver ANEXO B – Entrevista al director de la Dirección de Comunicación Institucional).

Los resultados obtenidos en la encuesta avalan la viabilidad de la aplicación de la metodología aplicada por Inés Mergel (Mergel, 2013) a las universidades, y esto nos lleva a un análisis comparativo entre ambas universidades. De esta manera, se nos permitirá conocer las características en números de cada universidad. Luego, se realizará un análisis sobre los datos estadísticos de los Facebook oficiales de cada universidad en búsqueda de diferencias y similitudes.

A continuación, se puede observar el resumen de las temáticas que se consideran:

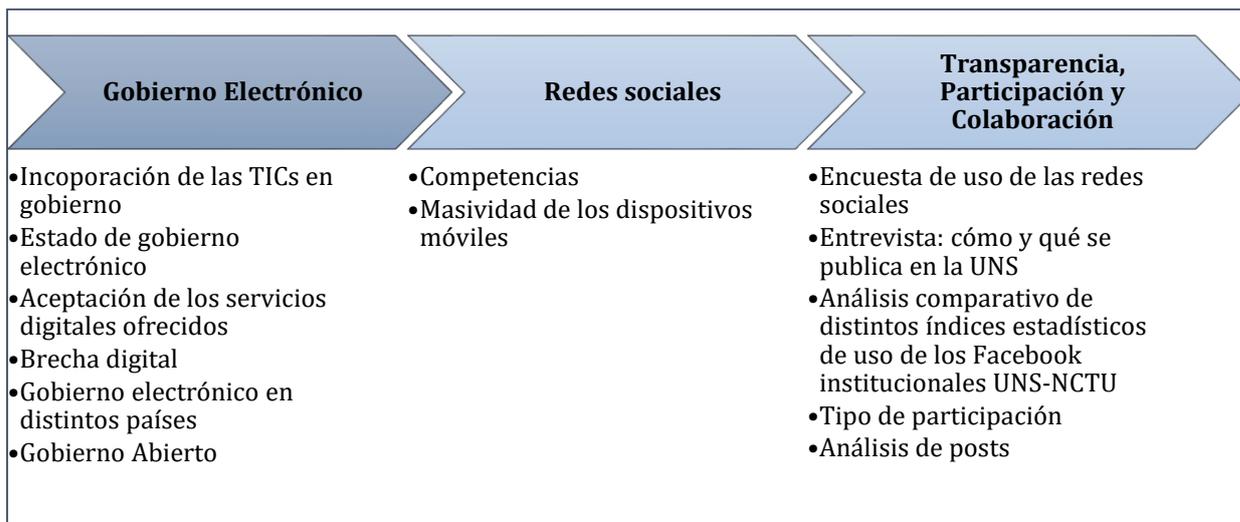


Gráfico 1 - Resumen de las temáticas que se estudian en esta tesis. Elaboración propia.

Desde el punto de vista de la investigación, se siguen los siguientes pasos:

Luego de describir las hipótesis (general y particulares) y los objetivos (general y específicos) que se desean desarrollar en este trabajo, en el Capítulo 2 se definen los conceptos de gobierno electrónico, y redes sociales, se analiza el estado de situación actual en materia de gobierno electrónico y comunicaciones digitales en Inglaterra, Estados Unidos, Argentina y Taiwán; y se proveen resultados de un informe presentado por la United Nations en el año 2014, que aportan solidez a esta investigación.

En el Capítulo 3 se analizan los casos de estudio seleccionados: Universidad Nacional del Sur (UNS-Argentina), National Chiao Tung University (NCTU-Taiwán). Primero se presentan ambas universidades, para luego realizar una comparación entre los números estadísticos de las Universidades correspondientes al año 2015, que nos permita establecer una correlación entre ambas.

En el Capítulo 4, se realiza el análisis de la encuesta de la que participaron la comunidad de la Universidad Nacional del Sur, y se considera lo expresado por el Director de Comunicación Institucional en materia de la comunicación de noticias dentro y fuera del entorno universitario. Estos resultados proveen la base que justifica y da como válido los resultados que se obtienen al analizar y comparar los datos estadísticos de los Facebook de UNS y NCTU. Como aporte adicional, se

analizan posts en la búsqueda de poder entender como es la participación de la comunidad universitaria actualmente.

En el Capítulo 5, se analizan los resultados obtenidos y se establece una discusión sobre como se ve la realidad respecto a las comunicaciones digitales. También, se analizan propuestas de otras líneas de investigación que cortan de manera transversal a la temática de gobierno electrónico y redes sociales.

Por último, las conclusiones obtenidas de la presente investigación, se presentan en el Capítulo 6.

En el Gráfico 2- Etapas seguidas en esta investigación. Elaboración propia, se muestran los lineamientos seguidos en esta tesis.

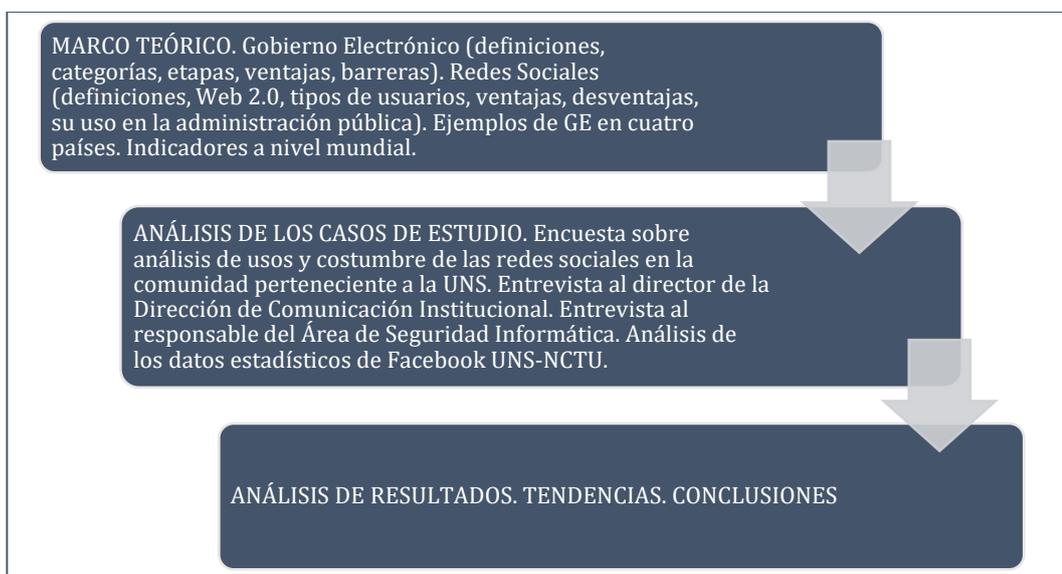


Gráfico 2- Etapas seguidas en esta investigación. Elaboración propia

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Gobierno Electrónico

En términos generales, **Gobierno Electrónico** (GE) se refiere al uso de las **Tecnologías de la Información y la Comunicación** (TICs) en las organizaciones con el objetivo de proveer servicios de calidad a los ciudadanos, negocios y otras ramas de gobierno (Hsu, Chen, & Wang, 2009).

Las organizaciones mundiales definen Gobierno Electrónico de la siguiente manera:

El Gobierno Electrónico es la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al funcionamiento del sector público, con el objetivo de incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana. (Organización de los Estados Americanos, s.f.)

"Gobierno Electrónico" se refiere a la utilización por parte de los organismos gubernamentales de tecnologías de la información (tales como redes de área amplia, Internet y la informática móvil) que tienen la capacidad de transformar las relaciones con los ciudadanos, empresas y otras ramas del gobierno. Estas tecnologías pueden servir a una variedad de fines diferentes: una mejor prestación de los servicios públicos a los ciudadanos, la mejora de las interacciones con los negocios y la industria, el empoderamiento ciudadano a través del acceso a la información, o la gestión de gobierno más eficiente. Los beneficios resultantes pueden ser menos corrupción, mayor transparencia, mayor comodidad, el crecimiento de los ingresos, y/o la reducción de costes. (The World Bank, n.d.)

(Coursey & Norris, 2008), (Stephen H, Norris, & Fletcher, 2003) definen Gobierno Electrónico como la entrega electrónica de información gubernamental y servicios, 24 horas al día, los siete días de la semana. El Gobierno Electrónico es provisto principalmente, pero no exclusivamente, a través de Internet. Gobierno Electrónico es distinto de otras generaciones de aplicaciones de tecnología de la información en gobierno por su mirada externa – gobierno a ciudadano G2C,

gobierno a empresas G2B y gobierno a gobierno G2G. Esta definición nos lleva a un gobierno netamente centrado en los grupos de interés.

Según (Dawes, 2002), Gobierno Electrónico incorpora cuatro claves que se refleja directamente en el funcionamiento del gobierno:

1. *E-servicios*: entrega electrónica de información de gobierno, programas y servicios (aunque no exclusivamente) por Internet;
2. *E-democracia*: el uso de comunicaciones electrónicas para incorporar la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones;
3. *E-commerce*: intercambio electrónico de dinero por bienes y servicios tales como pago de impuestos por parte de los ciudadanos, facturas de servicios públicos, renovación de registro del vehículo; o la compra de suministros gubernamentales;
4. *E-gestión*: el uso de la tecnología para mejorar la gestión del gobierno, por ejemplo, el mantenimiento de los registros electrónicos, mejora en el flujo e integración de la información.

Las TICs tienen un impacto revolucionario sobre como las personas viven, aprenden, trabajan y la manera en la cual el gobierno interactúa con la ciudadanía. Desempeñan un rol muy importante en el crecimiento ya que le da oportunidad de encarar desafíos económicos y sociales a emprendedores, compañías y comunidades en todo el mundo con mayor eficiencia e imaginación (Tsai & Lin, 2011).

El uso de las TICs permite mejorar políticas de eficiencia, eficacia y gestión de la información en el gobierno. A través de internet una gran cantidad de recursos web están disponibles y tienen la flexibilidad de responder a las necesidades del usuario dinámicamente. Esta propiedad hace que sea fácil obtener resultados con el cambio de demanda, y que los servicios sean escalables. Todo esto es posible por la gran penetración de la banda ancha, disponible a un bajo costo, y los servicios inalámbricos de Internet (wifi) en dispositivos de tamaño pequeño, por ejemplo, celulares, netbooks y tablets (Liang, Liang, & Wen, 2011).

Las TICs ofrecen un gran potencial a la gestión pública para repensar cuáles y cómo se producen los servicios públicos y los roles de los actores. Actualmente, la necesidad de trabajar en red y la cooperación entre las organizaciones del sector público, si se realizan de manera rigurosa, bien pensada y consistente, se espera que tenga un impacto transformacional sobre lo que el gobierno hace, pero especialmente, en cómo lo hace. Las TICs facilitan nuevas formas de organización, como ventanillas únicas (Lenk, 2002), con un enfoque unificado (Bogdanor, 2005), el cual direcciona la formulación de políticas públicas y los temas de implementación a través de las fronteras organizacionales, para mitigar los efectos de la amplia fragmentación del sector público (Hunnius & Schuppan, Competency requirements for transformational e-government, 2013).

2.1.1 Categorías

Una de los principales objetivos de Gobierno Electrónico es ofrecer la mayor cantidad de servicios de forma de ser accedidos vía web. Los servicios ofrecidos por la entidad gubernamental se pueden dividir en cuatro grupos (Carter & Bélanger, 2005), (Reddick, 2004), (McClure, 2001), (Evans & Yen, 2005):

1. *Gobierno-Ciudadano (G2C)*: está asociado a los servicios que el organismo ofrece al ciudadano. **Beneficios**: se busca mejorar la entrega de servicios a los ciudadanos, apuntando a realizar gestiones a través de un portal, disminuyendo los tiempos de espera y el traslado a la **Administración Pública** - AP. En esta etapa, también se mejora del acceso a la información. **Ejemplos**: capacitación y búsqueda de empleo, declaración y pago de impuestos, solicitudes de distintas licencias y certificados.

2. *Gobierno-Gobierno (G2G)*: se refiere a los servicios que la organización ofrece tanto entre secciones dentro de la organización como hacia organismos externos. **Beneficios**: consiste en poner la tecnología al servicio de las partes; gestionar desarrollo de sistemas que mejoren acceso a la información, favorezca la transparencia y disminuya tiempos y costos; fortaleciendo la relación de las empresas con la administración pública. **Ejemplos**: comunicación e interacción a través de servicios web entre bases de datos de distintos organismos.

3. *Gobierno-Empleado (G2E)*: son aquellas actividades destinadas a los empleados referentes a la posibilidad de crecer dentro de la organización. **Beneficios:** tiene que ver con la comunicación que se da dentro de la administración pública, por ejemplo, la distribución de información de interés para los empleados. También, se puede pensar en capacitaciones fuera del horario laboral, mediante el uso de aprendizaje asistido por computadora (e-learning). **Ejemplos:** capacitaciones, mejora en las comunicaciones internas, divulgación de ofertas de empleo, información interna a la institución.

4. *Gobierno-Negocio (G2B)*: está relacionada con aquellos servicios que permiten la vinculación de la organización con la empresa. **Beneficios:** lograr la interoperabilidad implica un estudio minucioso de los sistemas y como se vinculan internamente para encontrar el mecanismo apropiado para comunicarse con otros, a pesar de las diferencias en lenguajes de programación, interface y plataformas (Wegner, 1996). Esto puede implicar mejoras en la detección de inconsistencias, en la duplicación de información, entre otros beneficios. **Ejemplos:** inscripción de una nueva compañía, declaración de impuestos, compras públicas, entrega de estadísticas.

La Tabla 1 - Categorías de gobierno electrónico, es una adaptación de lo enunciado por (Yildiz, 2007), donde introduce dos nuevos conceptos: Gobierno a Organizaciones de Sociedad Civil (G2SC) y Ciudadano a Ciudadano (C2C).

TIPO DE COMUNICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO
G2G	Comunicación, coordinación, estandarización de la información y los servicios	Establecer y utilizar una data warehouse común,
G2C	Comunicación, transparencia, responsabilidad, efectividad, eficiencia, estandarización de la información y servicios, productividad	Sitios web con la organización del gobierno, comunicación vía e-mail entre los ciudadanos y los oficiales de gobierno
G2B	Comunicación, colaboración, comercio	Publicación de las licitaciones en la Web, e-procuración, e-asociaciones
G2SC	Comunicación, coordinación, transparencia, responsabilidad	Comunicación electrónica y coordinación de esfuerzos luego de un desastre
C2C	Comunicación, coordinación, transparencia, responsabilidad, organizaciones comunitarias	Grupos de discusión electrónicas sobre temas civiles

Tabla 1 - Categorías de gobierno electrónico. Fuente: (Yildiz, 2007)

2.1.2 Etapas de desarrollo

Las computadoras personales han pasado por un proceso de disminución de tamaño y costo significativo en estos últimos 30 años. Esto ha permitido que los hogares encuentren su compra accesible favoreciendo a la propagación y alcance. Con la irrupción de Internet a mediados de los 90, comenzó a ser utilizado por las oficinas de gobierno como herramienta para mostrar información de interés.

Si bien hay mucha literatura escrita sobre esta temática, hemos optado por la descripción del progreso del gobierno electrónico con los siguientes cuatro estados: catálogo, transacción, integración vertical e integración horizontal, descriptos a continuación (Lee, Tan, & Trimi, 2005), (Layne & Lee, 2001):

1. *Catálogo*: los gobiernos crean su sitio web, en general, debido a la solicitud de los medios de comunicación, empleados del área de tecnología, demanda de los ciudadanos, o de otros grupos de interés (stakeholders). Los gobiernos aun no tienen demasiada experiencia en el uso de Internet y prefieren minimizar el riesgo llevando adelante un proyecto pequeño. El gobierno incorpora al sitio web información no transaccional. Desde el punto de vista del gobierno, la presencia en la web también es beneficiosa debido a que los empleados toman mucho de su tiempo en responder las consultas básicas sobre los procedimientos y

servicios del gobierno. Los ciudadanos usan la información publicada para aprender las especificaciones de las políticas, averiguar dónde ir por un servicio; sin dejar de usar los procesos de servicios existentes como la llamada telefónica, realizar la consulta personalmente, pero disminuyendo cada vez más. **Funcionalidad.** Este estado ofrece la menor funcionalidad al usuario. El progreso está dado por el incremento en la calidad de la información que se dispone en línea. Los gobiernos comienzan a ver la necesidad de disponer en su página web, links a otros sitios web. En principio, estos links son accesos a los departamentos en lugar de los puntos de acceso a los servicios. Por lo tanto, si el usuario no sabe cuál departamento está buscando, deberá buscar en todos los departamentos de la agencia antes de obtener la información del proceso buscado. Típicamente, la página web de un área de gobierno incluye la descripción del mismo, con la foto de la persona a cargo, y links a otras páginas. Solo se establece presencia estática. El siguiente paso, será la reorganización de la información por servicios. **Desafíos.** Aunque la tecnología en este estado es bastante simple, diferentes departamentos requieren distintos tipos de presencia en línea y de asignación de recursos. Otro tema importante es el mantenimiento de la información. Acompañando los cambios en políticas y procedimientos, las páginas web deben ser mantenidas dado que mucha de la información dispuesta puede ser solo temporal, por lo tanto, se considera buena práctica mostrar fecha de última actualización. Otro tema a abordar es la consistencia en formato e interface de usuario de una agencia a la otra. La privacidad comienza a ser de gran importancia, ya que el gobierno tiene la capacidad de rastrear las actividades en línea como, por ejemplo, los productos que se acceden más frecuentemente, el tiempo que se demora en cada página, el tiempo de búsqueda. Esta información puede ser usada para mejorar la página web y lo que ofrece. **Soluciones.** Las posibilidades son asignar la responsabilidad de la coordinación completa y planificación de los servicios a una agencia central como por ejemplo el departamento de tecnología de la información, a un grupo convocado para este propósito o contratar a un privado. Respecto al mantenimiento de la página web, en general, la realiza un empleado de la organización sin calificación técnica. Luego de un tiempo, esta responsabilidad, en un principio de medio tiempo, crea problemas por el uso inapropiado de recursos ya que dicha persona emplea cada vez más tiempo en el desarrollo y mantenimiento de la página. Además, puede

limitar su habilidad de entender las necesidades del cliente. Por otro lado, está la asignación de la responsabilidad de contestar a los mails. En general, las páginas web incluyen una dirección de email para que los usuarios pueden realizar consultas. Estas preguntas pueden escapar al conocimiento del administrador del sitio. Se debe establecer un procedimiento sobre cómo actuar y en cuál marco de tiempo.

2. *Transacción:* en la medida que los sitios web gubernamentales evolucionan, queda claro el potencial de Internet como otro canal de comunicación entre el gobierno y el ciudadano. Los ciudadanos comienzan a demandar al gobierno más servicios en línea, en lugar de tener que ir personalmente a la oficina gubernamental y completar trámites burocráticos que insumen demasiado tiempo; los ciudadanos pueden consultar al gobierno en línea en cualquier momento. Las transacciones electrónicas son más eficientes. Se comienza a perfilar al gobierno electrónico como un concepto que revolucionará como los ciudadanos interactúan con el gobierno. **Funcionalidad.** Lo más importante es que los ciudadanos pasan de un rol pasivo a un rol activo. El ciudadano realiza transacciones en línea con el gobierno al completar formularios y el gobierno responde con confirmaciones, recibos, etc.; el ciudadano participa en foros en línea que le permite hablar con los oficiales de gobierno directamente o tomar un rol activo en audiencias públicas. Estudios sobre el impacto del uso de Internet entre los ciudadanos comienzan a mostrar el rápido crecimiento y adopción de las nuevas tecnologías. Esto llevó a los gobiernos a pensar al gobierno electrónico como un canal de servicio interno y externo. Desde el punto de vista interno, esta tendencia se refiere a ofrecer servicios al personal, administrar beneficios, organizar conferencias y capacitación en línea. Esto reduce los tiempos de respuesta de la agencia y la demanda de respuesta ciudadano-gobierno. Desde el punto de vista externo, el ciudadano puede acceder a formularios a través de un portal de gobierno como un servicio de ventanilla única, sin tener que recorrer diferentes sitios para encontrar la información requerida. **Desafíos.** El gobierno debe tomar decisiones sobre distintas temáticas: si las transacciones deben ser realizadas por terceros o por el gobierno; la calidad y responsabilidad de los servicios en línea respecto de los procesos presenciales; costo de la integración de sistemas, esto es, se debe considerar si la interface web será integrada a los sistemas actuales denominados legacy systems (Seacord,

Plakosh, & Lewis, 2003) o, de lo contrario, qué información de estos sistemas son necesarios para soportar los servicios web; cuándo y cómo se integrarán los sistemas en línea y fuera de línea, cuál será el costo económico de esta transformación, cuánto tiempo llevará la transición; desde el punto de vista técnico, nombramos algunos temas críticos, como la incorporación de mecanismos de seguridad para proteger los datos sensibles que el gobierno recopila de los ciudadanos a partir de los sistemas web, la autenticación y confidencialidad. Toda esta transformación debe ir acompañada de leyes que se adecuen a los cambios.

3. *Integración vertical*: esta etapa está abocada a una transformación profunda de los servicios que ofrece el gobierno superando ampliamente la digitalización de procesos. La iniciativa de gobierno electrónico lleva a un cambio trascendental desde lo conceptual, respecto a lo que significa gobierno. En la medida que los ciudadanos utilizan más los servicios web, sus demandas también crecen. Para cumplir con estas expectativas, el gobierno debe trabajar en la integración de los sistemas diseminados en los distintos niveles de gobierno (vertical) y las diferentes funciones de los servicios de gobierno (horizontal). Esta situación lleva a la necesaria integración o desarrollo de interfaces de comunicación de las bases de datos en todos los niveles de gobierno, local, provincial y nacional. Se espera que la transacción de un ciudadano a nivel estatal se propague a nivel local y nacional.

Funcionalidad. El gobierno debe proveer al ciudadano una interface integrada de todos los servicios ofrecidos ya sean locales, provinciales o nacionales. Esto servirá para favorecer la experiencia de búsqueda de servicios del ciudadano, sin importar el nivel de gobierno que tenga a cargo el mismo. En general, el ciudadano comenzará buscando en el sitio web del municipio; donde deberán aparecer enlaces a páginas de servicios de otros organismos de niveles superiores. Eventualmente, el gobierno será repensado como servicios ofrecidos a G2C o G2B, ofreciendo una mirada transparente sobre cual organismo gubernamental tiene a cargo cada servicio. El objetivo final es lograr la integración de manera completa de los sistemas de cada nivel dando la sensación de estar consultando un solo sistema.

Desafíos. La clave de esta etapa es lograr comunicación e integración entre sistemas. Para esto, resulta fundamental que los distintos sistemas de cada agencia de gobierno puedan comunicarse a través de conexiones remotas vía web de manera segura. Se deben desarrollar políticas que favorezcan la toma de decisiones tecnológicas en todos los

niveles de gobierno: autenticación, formato de compatibilidad al momento de intercambiar información electrónica. Esta integración entre todos los niveles de gobierno dará la sensación de que hay un solo gobierno. El rol de los empleados de las agencias de gobierno también cambia, pasando a ser supervisores de los procesos. La función del empleado supera el ámbito de la agencia donde trabaja. Otra consideración, será definir la información que será accesible a los ciudadanos, teniendo en cuenta las leyes de privacidad y acceso a la información vigentes.

4. *Integración horizontal:* Desde el punto de vista del ciudadano, la integración está dada por encontrar servicios asociados en centros de ventanilla única, por ejemplo, una persona desempleada puede tramitar un subsidio mientras encuentra un nuevo trabajo, tener acceso a asistencia médica (Administración Nacional del Seguridad Social⁵- ANSES, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social), capacitación para mejorar sus chances de encontrar un nuevo empleo, que sus datos básicos estén cargados en la base de datos de búsqueda de empleo (Empleo ⁶- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social). Los sistemas deben comunicarse entre distintas áreas del gobierno y compartir información, de manera tal que la información disponible en una agencia pueda ser propagada a otras a través de funciones gubernamentales. Esta etapa permitirá que cuando se cumpla una determinada condición, se disparen funciones pertenecientes a otras agencias gubernamentales. **Funcionalidad.** Gobierno electrónico en este estado ofrece mejoras en eficiencia de la mano de una profunda reforma del gobierno debido a la integración completa de los servicios ofrecidos. El ciudadano podrá acceder a los mismos en centros de ventanilla única. **Desafíos.** El mayor desafío del gobierno es la integración de las bases de datos heterogéneas bajo la órbita de las distintas agencias, ya que cada agencia, considerando cada idiosincrasia/característica propia, necesitará intercambiar distintos tipos de datos. Para administrar la complejidad, será necesario encontrar mecanismos, uno de los cuales podría ser el desarrollo de servicios web que permitan la comunicación e intercambio de información entre las bases de datos. También requerirá de un cambio de mentalidad de quienes están a cargo de las agencias, ya que, como consecuencia del intercambio de información entre las mismas, ellos percibirán una pérdida de

⁵ <http://www.anses.gob.ar/>

⁶ <http://www.trabajo.gov.ar/empleo/>

control de los datos que administran. Esta adecuación puede llevar a un análisis profundo de la administración de los recursos gubernamentales, por ejemplo, tareas que desempeñan los empleados.

Los últimos dos estados representan la situación ideal para los ciudadanos, donde podrán tener acceso en línea a los servicios de un gobierno presente.

En el Gráfico 3 - Dimensiones y estados del desarrollo de gobierno electrónico., se pueden observar las dimensiones y estados del desarrollo de gobierno electrónico de manera gráfica.

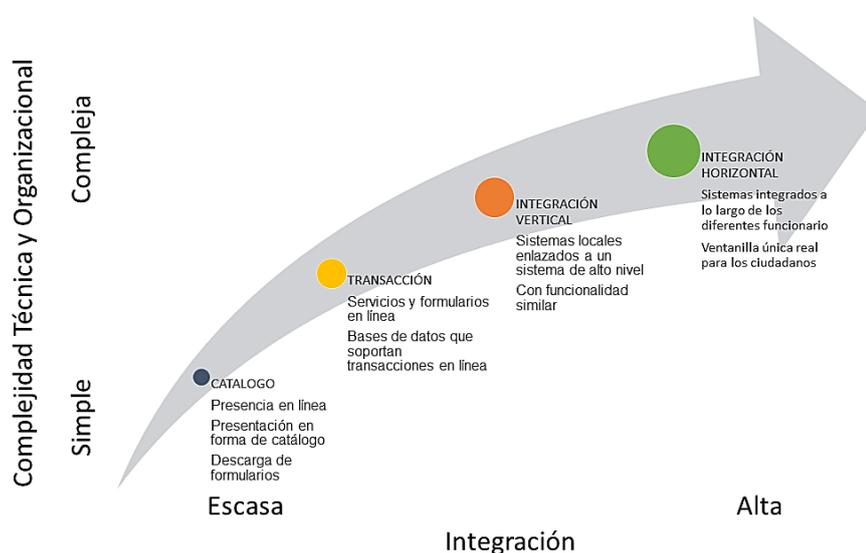


Gráfico 3 - Dimensiones y estados del desarrollo de gobierno electrónico. Fuente (Lee, Tan, & Trimi, 2005)

En la Tabla 2- Comparación de modelos de gobierno electrónico (Coursey & Norris, 2008), realiza un extensivo análisis de literatura publicada entre 2000 y 2001 donde se puede observar como los autores describen la evolución de gobierno electrónico.

	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 5	PASO 6
(LAYNE & LEE, 2001)		Catálogo	Transacción	Integración vertical	Integración horizontal	
(BAUM & DI MAIO, 2000)		Presencia	Interacción	Transacción	Transformacional	
(RONAGHAN, 2001)	Presencia emergente	Presencia mejorada	Interactivo	Gobierno transaccional	Integrado	
(HILLER & BÉLANGER, 2001)		Diseminación de la información	Comunicación en dos sentidos	Integración	Transacción	Participación
(WESCOTT, 2001)	E-mail y red interna	Habilita acceso público e inter-organizacional a la información	Comunicación en dos sentidos	Intercambio de valores	Democracia digital	Gobierno unido

Tabla 2- Comparación de modelos de gobierno electrónico. Fuente (Coursey & Norris, 2008)

Aunque cada autor propone su propio modelo, se puede observar que todos incluyen desde una presencia estática en la WWW, hasta llegar a una presencia completa del gobierno en la vida del ciudadano, incluyendo la publicación de servicios en línea (transacciones) y la participación; pasando previamente por la inclusión de comunicación vía correo electrónico o formularios completados en línea para potenciar la comunicación G2C. Cabe destacar que la última etapa, incorpora la posibilidad de agregar transacciones digitales. Esto último, es posible y accesible gracias al desarrollo de plataformas digitales con posibilidades de diseño y desarrollo de servicios web (Viborg Andersen & Zinner Henriksen, 2006).

Ninguno de estos modelos explica la progresión esperada en la que una organización puede ir pasando de una etapa a la otra. Por lo que puede inferirse que cada organización avanzará basado en una estrategia de Gobierno Electrónico según su interés y posibilidades.

(Yildiz, 2007), en la Tabla 3 - Etapas de gobierno electrónico, describe brevemente, por cada etapa de gobierno electrónico, a que se orienta, los servicios que ofrece, la tecnología con la que cuenta y si está orientado al ciudadano. Esta distribución obedece a la propuesta de (Ronaghan, 2001). Dado el aporte de los ejemplos y como se sitúa la mirada del ciudadano en cada etapa, resulta información muy valiosa.

ETAPA	ORIENTACIÓN	SERVICIOS	TECNOLOGÍA	CIUDADANOS
Presencia web emergente	Administrativa	Pocos, si existen	Solo web	Independientes
Presencia web mejorada	Administrativa, información	Pocos formularios, sin transacciones	Web, e-mail	Links a agencias locales
Presencia web interactiva	Información, usuarios, administrativa	Más formularios, presentaciones en línea	Web, e-mail, portal	Algunos links a sitios estatales y nacionales
Presencia web transaccional	Información, usuarios	Muchos formularios y transacciones	Web, e-mail, firma digital, PKI ⁷ , portales, SSL ⁸	Algunos links a sitios estatales y nacionales
Presencia web integrada	Usuarios	Reflejar todos los servicios ofrecidos en persona, por e-mail y telefónicamente	Web, e-mail, firma digital, PKI, portales, SSL y otras tecnologías disponibles	Atraviesa los departamentos y niveles de gobierno

Tabla 3 - Etapas de gobierno electrónico. Fuente: (Yildiz, 2007)

2.1.3 Beneficios

Dentro de las ventajas del uso de las TICs en la administración pública se pueden mencionar la mejora en las relaciones con los ciudadanos y demás actores del espacio público-privado (Mnjama & Wamukoya, 2007); permite proveer información y servicios electrónicos a los ciudadanos y sector privado para utilizar todo su potencial en pos de incrementar la eficiencia y convertirse en un estado más activo en la respuesta hacia el ciudadano (Chen & Gant, 2001); proveer ventanilla única; desarrollo de una infraestructura global que logre interoperabilidad a través de diferentes prácticas de gobierno electrónico (Lee, Tan, & Trimi, 2005); fortalecer la transparencia, participación y colaboración entre gobierno-ciudadano (The White House, 2009), entre otros.

También, podemos destacar el cambio del almacenamiento basado en papel a sistemas basados en computadora, con la consecuente reducción de costos (despapelización); gestión de la información para su acceso y recuperación, y la continua mejora de los procesos (Stephens, 1998).

Para llevar esto a cabo, se debe realizar un análisis de situación de los sistemas implementados, identificar los usuarios internos y externos, realizar reingeniería de procesos que tiendan a agilizar la gestión con el desarrollo de nuevos

⁷ PKI – Public Key Infrastructure. Infraestructura de clave pública

⁸ SSL – Secure Sockets Layer Protocol. Protocolo de capa de zócalos seguros

sistemas integrados, en conjunto con la interoperabilidad con sistemas de organizaciones externas, considerando la necesaria digitalización de todos los registros oficiales y archivos diarios (Heeks, 2002).

Para que todo esto se cumpla, las organizaciones deben basarse en un marco regulador que permita actualizar normativas existentes, que den una base legal al proceso de cambio, con normativas adecuadas.

En la Tabla 4 - Clasificación de beneficios según categoría (Cabinet Office. United Kingdom, 2000), muestran algunos beneficios en la entrega de servicios.

TRANSACCIONES DEL SECTOR PÚBLICO CON	EJEMPLOS DE INICIATIVAS	BENEFICIOS
CIUDADANOS	Información Cultura Salud Educación Subsidios Impuestos	Mayor oferta de canales de comunicación Conveniencia Menor costo de transacción Servicio personalizado Mayor conciencia de los servicios y las políticas Mayor apertura y participación democrática
EMPRESAS	Programas de apoyo Asesoramiento y orientación Regulaciones legislativas Impuestos	Interacciones más rápidas Reducción de costo en transacciones y cargas regulatorias
GOBIERNO	Comunicación entre departamentos y agencias, y entre el gobierno local y central Formulación de políticas	Mayor precisión y eficiencia Reducción en costos de transacción Mejor uso de la base de conocimiento Modalidades de trabajo más flexibles

Tabla 4 - Clasificación de beneficios según categoría. Fuente: (Cabinet Office. United Kingdom, 2000)

Según (Evans & Yen, 2005), la digitalización de la función del gobierno ayudará a incrementar los niveles de servicios ofrecidos a los ciudadanos, decrementando los costos. El desarrollo de un sistema de gobierno electrónico ayuda a distribuir la información y a entender que los ciudadanos son los clientes y que se debe garantizar su satisfacción (gobierno centrado en el ciudadano). Además, la recolección de la información luego podrá utilizarse en la toma de mejores decisiones enfocadas en servir mejor al ciudadano. La centralización de determinadas actividades eliminará las ineficiencias y las costosas redundancias.

En la Ilustración 1 - Factores que contribuyen al progreso del gobierno electrónico se pueden observar los factores que inciden en el éxito de la incorporación de gobierno electrónico en las organizaciones.



Ilustración 1 - Factores que contribuyen al progreso del gobierno electrónico. Fuente: (Evans & Yen, 2005)

En la *Tabla 5 – Categorías de práctica de gobierno electrónico*. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005) se resumen mejores prácticas obtenidas a partir de los resultados obtenidos de la implementación de gobierno electrónico por varios gobiernos.

<i>Categoría de e-gobierno</i>	<i>Metáfora de negocio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Sub-categoría</i>	<i>Ejemplo práctico</i>
G2C	<i>Gestión de la relación con el cliente</i>	<i>Proveer oportunidades para el mayor acceso e interacción de los ciudadanos con el gobierno</i>	<i>Interacción gerencial</i>	<i>Sitios web informacionales del gobierno</i>
			<i>Interacción consultiva</i>	<i>e-voting, encuestas de opinión</i>
G2B	<i>Gestión de la relación con el cliente</i>	<i>Búsqueda de trabajo más efectivo con las empresas</i>	<i>Empresas como proveedores de bienes o servicios</i>	<i>Contratación pública</i>
			<i>Empresas como un sector económico regulado</i>	<i>Presentación electrónica con distintas agencias de gobierno</i>
G2G	<i>Gestión de la cadena de suministros</i>	<i>Habilitar a las agencias de gobierno en diferentes niveles</i>	<i>Integración vertical</i>	<i>Compartir bases de datos entre agencias con funcionalidades similares pero a</i>

<i>Categoría de e-gobierno</i>	<i>Metáfora de negocio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Sub-categoría</i>	<i>Ejemplo práctico</i>
		<i>para un trabajo más ágil y conjunto</i>		<i>través de diferentes niveles de gobierno</i>
			<i>Integración horizontal</i>	<i>Compartir bases de datos entre agencias con funcionalidades similares pero a través de diferentes funciones</i>
<i>Efectividad y eficiencia interna del gobierno</i>	<i>Planificación de recursos empresariales</i>	<i>Enfoque en la eficiencia y eficacia interna</i>	<i>G2E</i>	<i>Sistemas de beneficios nómina de sueldos/salud basado en web</i>
			<i>Sistemas internos integrados</i>	<i>Implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales para integrar diferentes funciones dentro de una agencia de gobierno</i>
<i>Infraestructura general (transversal)</i>	<i>Integración de aplicaciones empresariales</i>	<i>Facilitar al interoperabilidad entre diferentes prácticas</i>	<i>Interoperabilidad en hardware y software</i>	<i>Interoperabilidad PKI</i>
			<i>Autenticación</i>	<i>e-autenticación a través de diferentes iniciativas de e-gobierno</i>

Tabla 5 – Categorías de práctica de gobierno electrónico. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005)

2.1.4 Barreras

Según (Coursey & Norris, 2008), los portales en muchos países se han mantenido a nivel informacional, no han llegado al nivel interactivo o transaccional esperados según los modelos descritos en Tabla 2- Comparación de modelos de gobierno electrónico.

Estos autores dividen las barreras en cuatro dominios:

1. *Técnicos*: escasez de tecnología (personal/expertos web), falta de información en las aplicaciones de gobierno electrónico, los portales no aceptan tarjetas de crédito, problemas con la banda ancha, necesidad de actualizar PCs y redes

2. *Políticos y organizacionales*: falta de soporte de parte de los funcionarios, falta de colaboración entre los departamentos, resistencia al cambio de parte del personal/ciudadano, falta de interés o demanda de parte del ciudadano/empresas

3. *Legales*: temas relacionados con tasas convenientes para las transacciones en línea, privacidad, seguridad

4. *Financieros*: dificultades para justificar retorno de inversión (ROI), falta de recursos financieros

(Hunnius & Schuppan, Competency requirements for transformational e-government, 2013), agrupan las barreras para la implementación de gobierno electrónico en factores institucionales en el sistema administrativo, características del sistema político y aceptación del usuario.

Otro problema es la división de la población respecto al uso y acceso a los servicios. Los servicios deben poder ser accedidos por todos los ciudadanos. Para garantizar esto, hay que seguir ofreciendo acceso a los servicios de manera presencial, con terminales dentro de las oficinas de las agencias, por vía telefónica, además de la opción web. Los adultos mayores, por ejemplo, no necesariamente tienen acceso o entienden el funcionamiento de los servicios en línea.

(Layne & Lee, 2001), exponen la preocupación del ciudadano respecto a la seguridad y confidencialidad de los datos personales que ellos mismos proporcionan al momento de llenar formularios, por ejemplo, para poder acceder a servicios web provistos por el gobierno. Para que esta transformación sea exitosa, el gobierno debe llevar un mensaje de seguridad a los ciudadanos respecto al uso de los datos personales. No solo se debe reflejar en leyes (por ejemplo, en Argentina la Ley 25326 ⁹Protección de datos personales) sino también incluyendo protocolos de seguridad, por ejemplo, con el uso del protocolo https usado en los bancos que protege el tránsito de la información entre terminales web; y además hay que incluir la posibilidad de que la información ingresada por los ciudadanos en un formulario, se propague entre otras bases de datos, según consentimiento explícito del mismo.

⁹ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>
Consultado el 26/06/2016

Por último, (Mishra & Mishra, 2012), proponen algunos parámetros a tener en cuenta al momento de implementar gobierno electrónico:

a) Estar preparado para GE y los temas críticos de su implementación: los cuatro factores claves están asociados a la prosperidad económica nacional, innovación tecnológica, madurez institucional, y competencia de los proveedores de servicios de Internet; factores económicos que permitan la implementación de la estrategia e-gobierno (compra y mantenimiento de dispositivos, desarrollos informáticos), adaptación y capacitación de todo el personal gubernamental; readecuación de normativas.

b) Gestión del conocimiento: los documentos son una parte muy importante de la administración gubernamental y su correcta gestión digital es un prerequisite en gobierno electrónico; es por eso que resulta fundamental contar con un sistema de gestión del conocimiento integrado;

c) Procesos organizacionales: el éxito de la incorporación de gobierno electrónico está asociada a los cambios en los procesos de negocio que se realizan dentro de las instituciones gubernamentales, la reingeniería de procesos es clave para una eficaz y eficiente entrega de servicios (internos y externos) integrados;

d) La implementación: el éxito se logra con el aporte de todos los stakeholders, dentro y fuera de la organización gubernamental;

e) Temas de seguridad y privacidad: se basa en ofrecer mecanismos apropiados de autenticación, considerando acceso, seguridad, autenticación y privacidad (Holden & Millett, 2005). Las claves están en la toma de conciencia, el soporte activo a la gestión, la capacitación y la financiación considerando los datos recolectados de todas las organizaciones de gobierno (Smith & Jamieson, 2006).

Los autores, también, exponen temas relacionados con el **éxito de la implementación** de gobierno electrónico:

a. Evaluación de GE: e-gobierno debe considerarse como un instrumento para promover la gobernanza y fortalecer los actores que la componen; lograr mejoras en la gestión económica, en las políticas de entrega de información y servicios web

b. Satisfacción del cliente: conocer quienes usan las tecnologías y quienes no ayudarán a desarrollar diferentes canales de comunicación que permitan empoderar a los ciudadanos, por otro lado, el acceso vía web garantiza disminución en tiempos de parte del ciudadano que ya no tendrá que acercarse a la oficina gubernamental para realizar trámites.

c. La necesaria incorporación de métricas en gobierno para poder evaluar sus esfuerzos en la evolución de los aspectos de gobierno electrónico y en la medida que utilizan distintas formas de comunicación con los grupos de interés. De esa manera, se podrá evaluar los niveles de transparencia, participación y colaboración (Mergel, 2013)

2.2 Redes sociales

Las relaciones interpersonales han sido largamente estudiadas por otros campos como la sociología, la antropología y la psicología (Arnaboldi, Guazzini, & Passarella, 2013). Las redes sociales representan un fenómeno en las comunicaciones interpersonales, cuyo alcance aún se encuentra en estudio. Su importancia radica en la potencialidad de este tipo de herramientas de comunicación, no solo a nivel de entender cómo se relacionan las personas entre sí, sino también, su influencia a nivel comunicacional con el gobierno, con foco en la posibilidad de ser partícipes en la formulación de políticas públicas.

2.2.1 Definiciones

Las **redes sociales** son herramientas basadas en Internet usadas, en principio, para lograr un fortalecimiento en la comunicación bidireccional con el usuario del producto o servicio ofrecido por el organismo.

Cuando hablamos de redes sociales, se incluye blogs, wikis, sistemas de redes sociales (Facebook, MySpace, LinkedIn), sistemas de comunicación basados en web (chateo, grupos de chats, Whatsapp, Google talk), compartir fotos (Flickr, Instagram), emitir y compartir videos (Youtube), compartir audio (Podcasts), mashups (Mecanismo que permite integrar contenidos de una aplicación web en otras aplicaciones, por ejemplo, la creación de nuevas canciones tomando de base partes de otras canciones o mezclas), widgets (aplicaciones que permiten acceso a

funcionalidades de un dispositivo), mundos virtuales (World of Warcraft), microblogs (Twitter), tagging (marcado), etc. (Chun & Luna Reyes, 2012), (Mergel, 2012).

En la Tabla 6 - Tipos de redes sociales, (Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010) explican brevemente cada una de estas tecnologías:

Blog	Aplicación interactiva basada en Web que permite registrar entradas diarias en eventos, expresar opiniones y hacer comentarios en temas específicos. Es una herramienta popular de generación de contenido. En general, poseen texto, imágenes, videos, audios
Microblogging	Se obtiene a partir del uso de dispositivos móviles al compartir información sobre eventos u opiniones personales (Twitter)
Wiki	Es una herramienta de edición colaborativa basada en Web que permite que diferentes personas contribuyan con su conocimiento a un contenido. El contenido de un autor puede ser modificado y mejorado por la contribución de otros autores (Wikipedia)
Redes sociales	Es una herramienta o modelo basada en Web que permite a las personas conocer y formar comunidades virtuales, socializando a través de distintas relaciones, tales como, amistad, relaciones profesionales, compartir y propagar información multimedia, intercambiar intereses y comunicar
Compartido de multimedia	Los contenidos multimedia como fotos, videos, audios se comparten a través de herramientas para compartir multimedia (Youtube, Flickr, Picasa, Vimeo)
Mashup:	Es una aplicación que usa contenidos de dos o más fuentes de datos externos, los combina e integra, creando nueva información con valor agregado. Esa nueva configuración se obtiene a partir del uso de APIs (Application Programming Interfaces)
RSS	Es una aplicación Web que puede obtener contenido de distintas fuentes cuya información está dispuesta en un formato estandarizado llamado RSS (Really Simple Syndication) feeds. Estos feeds se pueden actualizar y publicar por los autores, de manera sencilla e insertar el comentario actualizado en sitios específicos. En los RSS feeds se agrega nombre del autor y fecha de la modificación (titulares, avisos meteorológicos, blogs)
Widgets	Son pequeñas aplicaciones de escritorio, de dispositivos móviles o de Web. Brindan contenido personalizado a los usuarios de fuentes de datos predefinidos
Mundo virtual	Es un mundo 3D interactivo simulado por computadora donde los avatares, controlados y jugados por usuarios, interactúan con otros como habitantes
Registro social y Marcado	Es un sistema de marcado (tagging) que permite a los usuarios describir el contenido de fuentes Web con metadata (textos, comentarios, evaluar ratings y vota)

Tabla 6 - Tipos de redes sociales. Fuente: (Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010)

Las aplicaciones de redes sociales están construidas con tecnologías Web 2.0 basadas en Internet y diseñadas para promover la generación de contenido de los usuarios, y facilitar, compartir y difundir información a través de la vinculación social y la interacción entre personas (O'Reilly, 2007).

En la Tabla 7 - Tecnologías Web 2.0, funcionalidades y aplicaciones de redes sociales, se puede observar las tecnologías de base usadas de soporte en Web 2.0 (Chun & Luna Reyes, 2012)

TECNOLOGÍAS WEB 2.0	FUNCIONALIDADES WEB 2.0	REDES SOCIALES/APLICACIONES WEB SOCIALES
<p>Web como una plataforma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere red basada en servicios y la instalación de ninguna plataforma específica 	<p>Rich Text Applications (RIA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoran la interface con el usuario con actividades de navegador • Limita la cantidad de datos descargada al mínimo, evitando volver a descargar cada vez la página que se muestra, reduciendo el tiempo de carga de la aplicación, requerimientos de banda ancha y carga del servidor (por ej. Plug-in del navegador) • Enriquece la experiencia del usuario con contenido multimedia e interface gráfica de usuario enriquecida (GUI) 	<p>Herramientas/sistemas de redes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blogs • Wikis (autoría de contenido) • Redes sociales (Facebook, MySpace, Lnkedin) • Comunicación basada en web (chateo, grupo de chats) • Compartir fotos (Flickr) • Transmitir y compartir videos (YouTube) • Compartir audio (Podcasts) • Mashups • Widgets • Mundos virtuales • Microblogs (Twitter) • Tagging, marcado social • Sindicación por agregadores de RSS • Votación de contenidos web
<p>Tecnologías de navegador cliente/servidor</p> <p>AJAX (Asynchronous JavaScript y XML), JSON(JavaScript Object Notation), HTML5, Adobe Flash y Adobe Flex frameworks</p>	<p>Funcionalidad SLATE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Search - búsqueda • Linking - enlace • Authoring - autoría • Tagging - marcado • Extensions – extensiones (plug-ins para contenido multimedia) • Signals – señales (sindicaciones como RSS para notificar cambios de contenido) 	
<p>Modelos de programación de peso liviano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usa herramientas de programación dinámicas (PHP, Ruby, Perl, Python, JSP y ASP .NET) para generar resultados en formatos leídos por la computadora tales como XML (Atom, RSS, etc.) y JSON • XML con base en RSS y servicios web basados en REST, preferibles a servicios web y arquitectura SOAP 		

Tabla 7 - Tecnologías Web 2.0, funcionalidades y aplicaciones de redes sociales. Fuente: (Chun & Luna Reyes, Social media in government, 2012)

(Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010), se refiere a las redes sociales como tecnología disruptiva para el gobierno, aumentando el gobierno digital con mejores servicios y gestión. Para esto, el gobierno necesita desarrollar estrategias y modelos sobre cómo usar estas tecnologías para alcanzar la transformación de cada aspecto del gobierno, como la provisión de servicios, toma de decisiones y creación de políticas, gestión, gobernanza y democracia.

Estos sistemas de redes sociales permiten colaboración distribuida a gran escala, compartir información y crear inteligencia colectiva en áreas de gobierno en todos los niveles: local, provincial y nacional. Los gobiernos están enfrentando requerimientos de transparencia sin precedentes y de apertura alentados por el uso de los ciudadanos de la tecnología social.

Desde el punto de vista del usuario, las redes sociales se pueden clasificar en dos grupos según el propósito: **redes sociales expresivas**, que permite que las personas compartan textos, fotos, video y música (Facebook, Twitter, Youtube, Flickr) y **redes sociales colaborativas**, que permite que las personas trabajen de manera conjunta para alcanzar metas comunes a través de la interacción y procesos sociales. (Lee & Kwak, 2012)

2.2.2 Tipos de comunicación

Con respecto al tipo de comunicación que se puede establecer entre el gobierno y los grupos de interés a través de las redes sociales, (Suen, 2006) muestra una posible clasificación considerando la interacción lograda: **en una dirección**, cuando el gobierno entrega información gubernamental en la forma de suscripciones por emails, al disponer la información en su página web, o realizando encuestas/sondeos de opinión; **semi bidireccional**, se refiere a foros de discusión, posibilidad de dejar comentarios en línea, ofrecer servicios o solicitud de información en línea; **bidireccional**, cuando se da la posibilidad de personalizar los sitios web, realizar búsquedas de información, mapeos con sistemas de información geográficos – GIS, reportes en vivo (Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010).

En (Doan, Ramakrishnan, & Halevy, 2011) se considera un **sistema crowdsourcing** a un método de resolución de problemas de propósito general, que

agrupa a un conjunto de personas, para colaborar de manera explícita en la construcción de una solución a largo plazo de un problema explícitamente planteado, de manera tal que beneficie a toda la comunidad (por ejemplo, wikipedia). Además, debe responder a los siguientes cuatro desafíos:

1. cómo reclutar y retener un usuario,
2. qué tipo de contribuciones puede realizar un usuario,
3. cómo combinar las contribuciones de un usuario en pos de la resolución del problema planteado,
4. cómo se evalúa a los usuarios y sus contribuciones.

Este artículo clasifica a los usuarios en cuatro categorías:

1. *esclavos*: usuarios que colaboran para resolver un problema de manera divide y conquistarás, para minimizar esfuerzos,
2. *proveedores de perspectivas*: combinación de contribuciones de los usuarios para lograr una mejor solución,
3. *proveedores de contenido*: usuarios que contribuyen con contenido generados por ellos mismos (por ejemplo, videos de YouTube, imágenes en Flickr),
4. *proveedores de componentes*: los usuarios aportan contenido importante para la solución del problema (redes sociales).

Continuando con los sistemas crowdsourcing que se pueden encontrar en la web, consideraremos los **sistemas explícitos** que permiten a los usuarios evaluar, compartir, trabajar en red, construir artefactos, y ejecutar tareas, a saber:

1. *evaluación*: permite que los usuarios evalúen ítems (por ejemplo, libros, películas, páginas web) usando comentarios textuales, asignación de una puntuación o tags),
2. *compartir*: permite que los usuarios compartan productos y/o servicios (Youtube), conocimiento textual (mails, Twitter), y estructurado (datos relacionales, XML, RDF),
3. *trabajo en red*: permiten a los usuarios construir un gran grafo de red social (páginas web), con la posibilidad de agregar nodos, proveer servicios (blogs),

4. *construcción de artefactos*: mezcla las entradas de los usuarios y requiere que ellos editen y agreguen entradas de otros colaboradores (bases de conocimiento: Wikipedia, servidores de código abierto de http: Apache, Linux),

5. *ejecución de tareas*: se debe encontrar un problema que se pueda dividir en distintas partes que, a su vez, se puedan resolver de manera colaborativa.

Los sistemas **crowdsourcing** en la web tienen que considerar los siguientes desafíos:

1. *Cómo reclutar y retener a los usuarios*: es uno de los mayores desafíos.

Soluciones: requerir a los usuarios que realicen contribuciones, pagarle a los usuarios para que realicen una tarea, solicitar voluntarios (Wikipedia), hacer que los usuarios paguen por servicios pero contribuyan con otro sistema, por ejemplo, reCaptcha-digitalización de textos escritos (von Ahn, Maurer, McMillen, Abraham, & Blum, 2008). Luego, hay que elegir una estrategia de incentivo y retención del usuario, por ej., gratificación instantánea mostrando al usuario la importancia de su contribución, ofrecer un servicio placentero (juego), establecer medidas de confianza (Golbeck, 2005), realizar competencias y mostrar los usuarios destacados.

2. *Qué contribuciones pueden hacer los usuarios*: el desafío es definir el rango de posibles contribuciones del usuario y diseñar el sistema de manera tal que pueda obtener la mayor cantidad de contribuciones de una masa crítica de participantes. Por ejemplo, evaluar, calificar o taggear; compartir publicaciones con otros usuarios, proponer reglas de inferencia, resolver temas controversiales, combinar entradas conflictivas, colaborar agregando datos en la construcción de bases de conocimiento - knowledge bases (Chai, Vuong, Doan, & Naughton, 2009), (Richardson & Domingos, 2003), (DeRose, y otros, 2008). En este caso, se debe evaluar el nivel cognitivo de la contribución solicitada, identificando a los usuarios y asignándoles tareas cognitivas acordes a su perfil (invitados, regulares vs editores, administradores) ya que el nivel de compromiso no será el mismo. Algo muy importante es diseñar una buena interface para el usuario.

3. *Cómo combinar las contribuciones del usuario*: existen distintas soluciones, desde sistemas que no realizan tal combinación o de manera muy tenue (simplemente incorporar las contribuciones sistemáticamente) hasta sistemas

complejos (aquellos que construyen software, bases de conocimiento, sistemas, juegos). Sin importar como se combinan las contribuciones, la clave es decidir qué hacer cuando dos usuarios se contradicen. Actualmente, las soluciones automáticas combinan las contribuciones según la calificación del usuario; en otros casos los usuarios deben ponerse de acuerdo, si esto no sucede la resolverá alguien de más jerarquía (Wikipedia, Linux).

4. *Cómo se evalúan a los usuarios y a las contribuciones:* se pueden bloquear a los usuarios maliciosos, por ejemplo, permitiendo que todos los usuarios ingresen datos, pero solo se combinará la información en la base de datos de cierto dominio de usuarios; se pueden incorporar sistemas de monitoreo; desalentar usuarios maliciosos con amenazas de castigo (prohibición). Sin embargo, siempre hay riesgo de que se filtren contribuciones maliciosas. Para esto se puede mantener una bitácora de las contribuciones de los usuarios, siendo sencillo deshacer aportes.

Estas definiciones nos dan la pauta de los distintos roles que pueden cumplir, tanto los usuarios como las organizaciones y más específicamente los gobiernos, respecto de la contribución del ciudadano en la formulación de políticas públicas (resolución de problema común, compartir contenido, trabajo colaborativo/en red), construcción de transparencia, civismo y participación.

2.2.3 Su uso en la administración pública

Un gran cambio tecnológico que marcó profundamente el uso de los servicios ofrecidos por los organismos, se debe a la adopción de las redes sociales en el gobierno. Según (Mergel, 2012), esto obedece a la **quinta ola**, esto es, y como se mencionó anteriormente, la incorporación de las TICs en gobierno.

Las aplicaciones de las redes sociales están extendiendo el panorama de las TICs en el sector público y se usan para incrementar la transparencia, participación y colaboración de los gobiernos. Si bien muchas agencias gubernamentales están usando redes sociales, muy pocas miden el impacto de sus interacciones digitales (Mergel, 2013).

Estas nuevas formas de interacción entre el gobierno y los grupos de interés (stakeholders) crean un gran potencial para incrementar el compromiso y llegar a

audiencias con presencia en línea, con la posibilidad de participar en la creación de nuevas políticas (Bertot, Jaeger, & Grimes, 2010).

La publicación de todas las novedades concernientes al organismo, antes quedaba en la capacidad y destreza del ciudadano de explorar la página web del mismo y ver qué información y servicios (web o presenciales) ofrecía. Las redes sociales cambiaron toda esta dinámica.

Se debe tener en cuenta que, si bien las redes sociales ofrecen la posibilidad al gobierno de acceder a conocimiento innovador de parte de los grupos de interés que pueden colaborar en el desarrollo de procesos gubernamentales más eficientes y efectivos, por otro lado, si solo se ofrecen canales de comunicación para difundir información, sin estar atentos a los comentarios de los ciudadanos puede dañar la reputación de la entidad gubernamental. Por lo tanto, es de suma importancia que los gobiernos seleccionen una metodología de análisis apropiada que permita darle interpretación a los aportes de los ciudadanos, para que luego, puedan ser incorporados en el desarrollo de políticas públicas (Mergel, 2013).

(Mergel & Bretschneider, 2013), proponen tres etapas del proceso de adopción de las nuevas tecnologías web, dentro de las entidades gubernamentales:

1. *Intraemprendedorismo y experimentación*: las nuevas TICs son usadas informalmente por personas que tienen experiencia con tecnologías anteriores y experimentan. Esto puede llevar a más de una versión de la misma tecnología. En general, buscan aplicaciones que sean sencillas de utilizar y con beneficios claros. Las comunicaciones privadas y sociales no siempre están bien vistas en los ambientes de trabajo

2. *Orden del caos*: muchos intraemprendedores dentro de la organización pueden generar muchas versiones de la misma tecnología. Se pueden generar algunas tensiones relacionadas con privacidad de la información, precisión de la información, derechos de la propiedad y acceso a la información. Eventualmente, las organizaciones buscan controlar la situación a través de grupos de trabajo, comités, grupos de generación de políticas, procesos para establecer normas dentro de la organización

3. *Institucionalización*: no hay más variaciones de la nueva tecnología dentro de la organización. Sin embargo, nuevos elementos se introducen aun con TICs con alto estado de madurez. Sin embargo, cuando llegue este momento, la organización ya habrá desarrollado políticas sobre cómo lidiar con la situación.

Esto no significa que todas las organizaciones pasarán por todas estas etapas, algunas lo harán con distinta duración y otras pueden quedar varadas en una etapa por mucho tiempo. Las políticas establecidas para administrar las nuevas TICs también suponen entrenar el staff, darles soporte. *Sería deseable que, cuando ingresa un nuevo empleado reciba un paquete con información, entrenamiento y acceso a las herramientas tecnológicas.*

En el caso de gobierno, la etapa 1 se traduce en experimentación temprana, informal y descentralizada por empleados, la etapa 2 se refiere al desarrollo del caso de negocio para redes sociales; y, por último, la etapa 3 apunta a la consolidación del comportamiento y las normas.

2.3 Antecedentes de gobierno electrónico en distintos países

En este apartado mostraremos la evolución de la incorporación de gobierno electrónico en los gobiernos de Inglaterra, Estados Unidos, Taiwán-ROC y Argentina. La elección de estos países se debe a que representan realidades diferentes con esfuerzos bien marcados en pos de ajustarse a la nueva realidad donde las tecnologías empujan los cambios más rápidamente, sacando de inercia a todos, incluyendo los gobiernos.

2.3.1 Reino Unido

2.3.1.1 *Desarrollo de Gobierno Electrónico en la Unión Europea*

El Reino Unido (Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda) se incorpora a la Unión Europea en 1973 (Unión Europea, s.f.). Desde los 90's, las naciones que integran la Unión Europea han trabajado sobre la administración y política de gobierno electrónico como prioridad. La Comisión Europea y la Oficina de Proyecto de Sociedad de la Información realizaron las primeras propuestas de gobierno electrónico (Chadwick & May). El 1999 la Comisión Europea lanza la iniciativa eEurope para concientizar sobre los beneficios de la sociedad de la información

(European Union, 2000). El Plan de Acción de eEurope 2002, provee una descripción detallada de las acciones a desarrollar, principales involucrados y cronograma. Algunos ejemplos de servicios ofrecidos y acciones se pueden ver en la Tabla 8 - Plan de Acción eEurope 2002, considerando las acciones. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005)

Cabe destacar, que este Plan de Acción no incluye temas como la consulta interactiva entre gobierno-ciudadano (como voto electrónico), o la integración de los sistemas internos gubernamentales. En 2002 se pone en vigencia el Plan de Acción de eEurope 2005. (Lee, Tan, & Trimi, 2005).

ACCIÓN	ACTOR(ES)	FECHA DE FINALIZACIÓN	CATEGORÍA DE E-GOBIERNO	SUBCATEGORÍA
Datos públicos esenciales en línea incluyendo información legal, administrativa, cultural, ambiental y tránsito	<i>Estados miembros, con soporte de la Comisión Europea</i>	<i>Fines 2002</i>	<i>G2C</i>	<i>Interacción gerencial</i>
Estados miembros para asegurar el acceso electrónico generalizado a servicios públicos básicos	<i>Estados miembros</i>	<i>Fines 2002/3</i>		
Procedimientos de negocio administrativos en línea simplificados para negocios, por ejemplo, procedimientos rápidos para establecer una nueva compañía	<i>Estados miembros, con soporte de la Comisión Europea</i>	<i>Fines 2002</i>	<i>G2B</i>	<i>Compañías como sectores económicos regulados</i>
Desarrollo de una aproximación coordinada de la información del sector público, incluyendo el nivel europeo	<i>Comisión Europea</i>	<i>Fines del 2000</i>	<i>G2G</i>	<i>Integración horizontal</i>
Promocionar el uso de software de código abierto en el sector público y mejores prácticas de e-gobierno	<i>Comisión Europea, estados miembros</i>	<i>Durante 2011</i>	<i>Transversal</i>	<i>Estandarización de hardware y software</i>

ACCIÓN	ACTOR(ES)	FECHA DE FINALIZACIÓN	CATEGORÍA DE E-GOBIERNO	SUBCATEGORÍA
a través del intercambio de experiencias (IDA)				
Todas las transacciones básicas con la Comisión Europea deberá estar disponible en línea (financiamiento, contratos de investigación, reclutamientos, adquisiciones)	<i>Comisión Europea</i>	<i>Fines 2001</i>	<i>Eficiencia y efectividad interna del Gobierno; G2B</i>	<i>G2E; Empresas como proveedores</i>
Promover el uso de firma digital dentro del sector público	<i>Estados miembros, Instituciones Europeas</i>	<i>Fines de 2001</i>	<i>Transversal</i>	<i>Autenticación a través de las plataformas</i>

Tabla 8 - Plan de Acción eEurope 2002, considerando las acciones. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005)

En la Tabla 9 - UE. Ejemplos de prácticas de e-gobierno por categoría se muestran servicios ofrecidos por categoría.

Unión europea: ejemplos de prácticas de e-gobierno por categoría

<i>G2C</i>	<i>G2B</i>	<i>G2G</i>	<i>Eficiencia y efectividad interna</i>	<i>Transversal</i>
<i>Único punto de acceso a los ciudadanos europeos, soportando el viaje de los ciudadanos en Europa</i>	<i>Francia: Proyecto de empresas en red. Permite que las empresas envíen notificaciones a agencias de gobierno por Internet</i>	<i>Intercambio de datos entre administraciones (IDA): trabajo en red de las unidades administrativas públicas</i>	<i>Reino Unido: Intranet segura de gobierno. Infraestructura de comunicaciones en todo el gobierno para un gobierno integrado</i>	<i>IDA e-Link: una solución de middleware de comunicación que permite intercambios de información fiables y seguros entre unidades administrativas de toda Europa</i>

Tabla 9 - UE. Ejemplos de prácticas de e-gobierno por categoría. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005)

En 2009, la Unión Europea estableció la plataforma de servicios EuroCloud, enfocándose en el desarrollo de aplicaciones con valor agregado que promueven el desarrollo de una plataforma de intercambio de negocios (Liang, Liang, & Wen, 2011).

2.3.1.2 Desarrollo de Gobierno Electrónico en Reino Unido

En enero de 1999, se presenta el documento Modernización del Parlamento (Cabinet Office, United Kingdom, 1999). Está firmado por el Primer Ministro en ese año Tony Blair y por Jack Cunningham Ministro de la Oficina de Gabinete. El mismo presenta un programa a largo plazo de renovación del gobierno, con el propósito de mejorar la vida de los ciudadanos y las empresas. Se describe un paquete de reformas donde se compromete a trabajar como un gobierno unido la modernización del estado representa un sello de calidad

1. *Visión*: incluye distintos aspectos como por ejemplo, la entrega de servicios públicos en línea disponibles 24/7, acompañado de una evaluación del impacto regulatorio, y una apertura hacia la incorporación de innovación; con respecto a la inclusión e integración, la modernización del gobierno apunta a asegurar el desarrollo de políticas estratégicas, con el foco puesto en los usuarios de los servicios públicos (y no los proveedores), y que la entrega de servicios sea eficiente y de alta calidad;

La parte central del programa se concentra en los siguientes compromisos:

2. *Formulación de políticas*: identificar y difundir las mejores prácticas a través de un nuevo Centro de Gestión y Estudio de Políticas, organizar jornadas de capacitación para ministros y funcionarios;

3. *Servicios públicos responsivos*: entregar servicios públicos de acuerdo a las necesidades de los diferentes grupos de interés mediante actividades conjuntas con el gobierno local y el desarrollo de ventanillas únicas;

4. *Servicios públicos de calidad*: entrega de servicios eficientes y de calidad (se aclara que no se tolerará la mediocridad), en pos de este objetivo se revisarán los servicios y actividades del gobierno local y central; se establecerán nuevos objetivos de mejoras a la calidad y efectividad de los servicios públicos; se propone monitorear el desempeño para actuar con rapidez en aquellos servicios que no cumplan con los objetivos propuestos;

5. *El Gobierno en la era de la información*: las nuevas necesidades de los ciudadanos y las empresas se alcanzarán con el uso de las nuevas tecnologías, esto debe ser acompañado del desarrollo de una estrategia de TICs para gobierno

estableciendo mecanismos de coordinación entre distintas agencias de gobierno e infraestructuras que administren firma digital y tarjetas inteligentes portales y call centers;

6. *Servicio público*: valorar el servicio público modernizando a los funcionarios, revisar la gestión de rendimiento, aumentar la representación de mujeres, minoridades étnicas y personas con discapacidades construyendo capacidad para la innovación; establecer foros de empleo del sector público para reunir y desarrollar jugadores principales a través del sector público.

El programa de modernización del gobierno desarrolla objetivos cuyo propósito conduce al “mejor gobierno, para una mejor vida del ciudadano” como objetivo central.

En el año 2000, la Oficina de Gabinete publica un documento sobre la oportunidad que conlleva la incorporación de las tecnologías a la administración pública y el uso de la estrategia de gobierno electrónico para el Programa de Modernización del Gobierno. Según (Cabinet Office. United Kingdom, 2000), el objetivo del gobierno electrónico es:

1. *Gobierno orientado al ciudadano*: es el gobierno quien debe ofrecer al ciudadano servicios de alta calidad; convenientes y seguros. Los ciudadanos no deberían tener que conocer cómo está organizado el gobierno, que departamento o agencia se ocupa de cuales aspectos o si los mismos pertenecen al gobierno local, provincial o nacional. La propuesta es ofrecer los servicios al ciudadano de manera transparente, mediante la cooperación entre departamentos y agencias, sin importar quien está a cargo de los mismos o si son locales, provinciales o nacionales.

2. *Servicios accesibles*: se debe dar la opción de presentar vía web todos aquellos servicios que tengan la posibilidad de hacerlo en línea, y disponibles en todos los dispositivos electrónicos, como celulares, tv digital, centro de atención de llamados (call center) sin descuidar la interacción en persona ya que los servicios tienen que estar hecho a medida para el ciudadano. El gobierno debe desarrollar un portal personalizado para el individuo y otro para las compañías (pequeñas y medianas empresas). Nuevas formas de hacer negocio cambiaran la relación del gobierno con los individuos. Se debe respetar la ley de libertad de acceso a la

información. Se debe garantizar que los ciudadanos confíen en los sistemas asegurando que los datos personales están protegidos;

3. *Inclusividad*: los nuevos servicios desarrollados deben ser fáciles de usar. La tv digital y los celulares con acceso a Internet se transforman en un activo. La comunicación telefónica debe coexistir. Se debe mejorar la atención de los call centers para que tengan acceso a redes de información y así proveer un mejor servicio. Para favorecer la inclusión, se deben proveer servicios adecuados a ciudadanos considerando posibles discapacidades. También se debe trabajar en servicios ofrecidos a ciudadanos viviendo en el exterior, así como otras personas que viven en otros países y desean hacer negocios o visitar el país;

4. *Gestión de la información*: el conocimiento y la información del gobierno es un recurso valioso, por lo que se le debe dar el mejor uso. Las organizaciones deben adoptar una estrategia coherente y compatible con las políticas de información para una mejor formulación de políticas, entrega de servicios y mayor tarea en equipo

5. *Gestión del cambio*: esta estrategia incentiva a los innovadores en los gobiernos a identificar nuevas formas de trabajar en equipo con el sector privado. E-envoy¹⁰ lleva adelante la implementación de la estrategia, identifica nuevas oportunidades, reporta el progreso al Ministerio. La Unidad Central de IT (Central IT Unit -CITU), da soporte a los servicios integrados centrados en el ciudadano, establece el portal de gobierno, desarrolla políticas de gestión de la información. Las Organizaciones de Gestión Pública, establecen nuevas formas de hacer negocios.

La Ley de Libertad de Acceso a la Información (FOIA) se aplicó plenamente por el gobierno británico en enero de 2005 y proporcionó a los ciudadanos el derecho de acceso a los archivos del Gobierno. FOIA establece una presunción de divulgación; la responsabilidad de justificar por qué la información pueda no ser liberada está a cargo del gobierno y no del ciudadano. Previa solicitud por escrito, las agencias gubernamentales están obligadas a revelar esos registros, a menos que estén dentro de las excepciones específicas en la FOIA. Esta Ley obliga a todos los poderes públicos a organizar y almacenar sus registros y archivos en cumplimiento con el Código de Buenas Prácticas, de acuerdo al Código de Gestión de Registros, que

¹⁰ A partir de septiembre de 2004, se denomina E-Government Unit

detalla las prácticas aplicadas en la recopilación, gestión y destrucción de los mismos (Blake, 2005).

Dicho Código abarca funciones de gestión de registros, establecimiento de políticas de gestión de registros, roles y responsabilidades, creación, almacenaje/eliminación y mantenimiento de registros, acceso, entrenamiento y concientización, etc.

En (Blake, 2005), se muestra un documento desarrollado por The National Archives – TNA, donde se asiste a las autoridades públicas en el asesoramiento sobre como conformar sus sistemas de gestión de registros según el Código de Gestión de Registros. Dentro de los beneficios, se puede enumerar:

1. Trabajo en conjunto eficiente e intercambio de operación
2. Evidencia basada en el desarrollo de políticas otorgando información confiable y auténtica para la evaluación de acciones pasadas y decisiones
3. Administración de los principios de protección de los datos y la implementación efectiva de la libertad de la información y otras legislaciones sobre la información, a través de una buena organización de los registros
4. Responsabilidad al proveer registros confiables de acciones y decisiones
5. Gestión del conocimiento a través de los sectores de gobierno haciendo disponible información confiable para compartir, extraer y resumir
6. Diversos reglamentos que dan lugar a un requerimiento específico para demostrar la autenticidad de los registros para facilitar la fuerza probatoria con fines de admisibilidad legales

A continuación, se comentarán brevemente iniciativas impulsadas por el gobierno de Inglaterra en los últimos años que muestran su interés y convencimiento al momento de seguir avanzando en planes de mejoras de gobierno electrónico:

1. Visión estratégica de la e-infraestructura: mapa para el desarrollo y uso de computación avanzada, datos y redes¹¹. Documento incluido dentro de la estrategia de diez años del desarrollo y gestión de la infraestructura electrónica en Reino Unido. Publicada el 4 de enero de 2012, desde el Departamento de Negocio, Innovación y Habilidades. Investiga como el gobierno puede crear una infraestructura electrónica para soportar una sólida asociación público-privada. También describe una estrategia a 10 años para desarrollar y gestionar la infraestructura electrónica en Reino Unido. Esta infraestructura, incluyendo redes, repositorios de datos, computadoras, software y habilidades, es una herramienta esencial para la investigación y desarrollo en la industria y para la ciencia fundamental. Este informe también recomienda la creación de un consejo de liderazgo de la infraestructura electrónica.

2. **Estrategia de Gobierno Digital**¹². Esta estrategia establece como el gobierno rediseñará sus servicios digitales tan bien que las personas opten por usarlos. Publicada el 6 de noviembre de 2012 y actualizada el 10 de diciembre de 2013, desde la Oficina de Gabinete. Esta estrategia: sigue el compromiso de que los servicios digitales sean los predeterminados; se desarrolló de manera colaborativa en todo el gobierno, como parte del Plan de Reforma del Servicio Civil; fue apoyado por las estrategias digitales departamentales; se le realizó un seguimiento a través de resúmenes de progreso departamentales y los resúmenes de progreso entre los gobiernos acción por acción; se apoya en un enfoque intergubernamental para la provisión digital asistida. La estrategia también describe cómo la entrega de servicios digitalmente se traducirá en un ahorro de £ 1.7 a £ 1.8 mil millones cada año, y compromete al gobierno a las 14 nuevas acciones. Los avances en la Estrategia se reportan trimestralmente.

3. Estrategia de Gobierno Digital: Acción 10 – mejorar los procesos de licitación.¹³ Publicada el 4 de diciembre de 2013 y actualizada el 16 de enero de 2015, desde la Oficina de Gabinete. Esta Estrategia compromete a cada departamento del gobierno a realizar 16 acciones. En la Acción 10, la Oficina de Gabinete ofrecerá procesos de licitación de peso liviano, lo más cercano a las

¹¹ <https://www.gov.uk/government/publications/e-infrastructure-strategy-roadmap-for-development-of-advanced-computing-data-and-networks>

¹² <https://www.gov.uk/government/publications/government-digital-strategy>

¹³ <https://www.gov.uk/government/publications/government-digital-strategy-action-10>

mejores prácticas en la industria y según lo permitan los requerimientos regulatorios.

4. Estrategia de Gobierno Digital: Acción 12 – remover las barreras legislativas¹⁴. Publicada el 4 de diciembre de 2013 y actualizada el 16 de enero de 2015, desde la Oficina de Gabinete. Con la Acción 12 la Oficina de Gabinete continúa trabajando con los departamentos para eliminar las barreras legislativas que impiden innecesariamente el desarrollo de servicios digitales directos y convenientes.

5. Estrategia de Gobierno Digital: Acción 13 – gestión de la información consistente¹⁵. Publicada el 4 de diciembre de 2013 y actualizada el 16 de enero de 2015, desde la Oficina de Gabinete. Con esta Acción, los departamentos proporcionarán un conjunto coherente de información (según lo definido por la Oficina de Gabinete) para sus servicios transaccionales.

6. Estrategia de Inclusión en Gobierno Digital¹⁶. Este documento expone como el gobierno y los socios externos ayudarán a que las personas estén en línea. Publicada el 13 de abril de 2014 y actualizada el 4 de diciembre del mismo año, desde la Oficina de Gabinete, como parte del documento Estrategia digital de Gobierno muestra informes e investigación de la reforma del servicio civil. Esta estrategia establece las diez acciones que el gobierno y los socios de los sectores público, privado y voluntarios realizarán para reducir la exclusión digital. Esto significa ayudar a las personas a ser capaces de usar y beneficiarse de Internet. La estrategia es para individuos y organizaciones involucradas en ayudar a las personas a desarrollar sus capacidades digitales. Esto incluye departamentos gubernamentales y consejos locales.

7. Reino Unido. **Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2016-2018**¹⁷. Este documento describe los compromisos asumidos en dicho período de tiempo en materia de gobierno abierto. Publicada el 12 de mayo de 2016, desde la Oficina de Gabinete. Este Plan de Acción fue lanzado en la Cumbre Anticorrupción del Primer Ministro en mayo del 2016. Confirma su adhesión al **Open Government**

¹⁴ <https://www.gov.uk/government/publications/government-digital-strategy-action-12>

¹⁵ <https://www.gov.uk/government/publications/government-digital-strategy-action-13>

¹⁶ <https://www.gov.uk/government/publications/government-digital-inclusion-strategy>

¹⁷ <https://www.gov.uk/government/publications/uk-open-government-national-action-plan-2016-18>

Partnership¹⁸ (OGP), estableciendo nuevos compromisos gubernamentales sobre el acceso a la información, participación cívica, responsabilidad pública, y la tecnología e innovación, tras una consulta que duró 8 meses con la sociedad civil a través de la Red de Gobierno Abierto de Reino Unido.

Cabe mencionar que en la página web gubernamental¹⁹ no aparece registro de poseer redes sociales.

2.3.2 Estados Unidos

2.3.2.1 *Desarrollo de Gobierno Electrónico*

Durante la administración de la presidencia de William Clinton (1993-2001) se comienza a trabajar fuertemente sobre la incorporación de gobierno electrónico en Estados Unidos. Para acompañar este proceso se sancionan las siguientes leyes: Ley de Resultados del Rendimiento del Gobierno (1993), Ley de Reforma de la Administración de la Tecnología de la Información (Ley Clinger-Cohen. 1996), Ley de Eliminación del Papel en Gobierno (1998), Ley de Gobierno Electrónico (2002).

Luego del ataque perpetrado en 2001, la Ley Patriota EEUU (2001) insta a las agencias públicas a compartir información para proteger la infraestructura crítica de la nación. La ley de Gobierno Electrónico incluye disposiciones sobre la financiación de las iniciativas de gobierno electrónico y medidas para garantizar seguridad y privacidad; se designa un Director Federal de Información dentro de la Oficina de Administración y Presupuesto para planificar una estrategia de gobierno electrónico que supervise la implementación de las iniciativas.

En 2002, bajo la administración de George Bush (2001-2009) se publica un **Plan de Acción** con 25 iniciativas. La *Ilustración 2 - 25 iniciativas de gobierno propuestas por la Oficina de Administración y Presupuesto de EEUU*. Fuente: las describe brevemente. A pesar de todas las iniciativas propuestas por el gobierno de EEUU, la adopción de gobierno electrónico es desigual, ya que algunos estados han

¹⁸ OGP es una iniciativa multilateral con foco en lograr el compromiso concreto de los gobiernos para promover transparencia, empoderar a los ciudadanos, luchar contra la corrupción y aprovechar las nuevas tecnologías para fortalecer los gobiernos

<https://www.opengovpartnership.org/>

¹⁹ <https://www.gov.uk/>

adoptado gobierno electrónico de manera más extensiva que otros. (Lee, Tan, & Trimi, 2005).

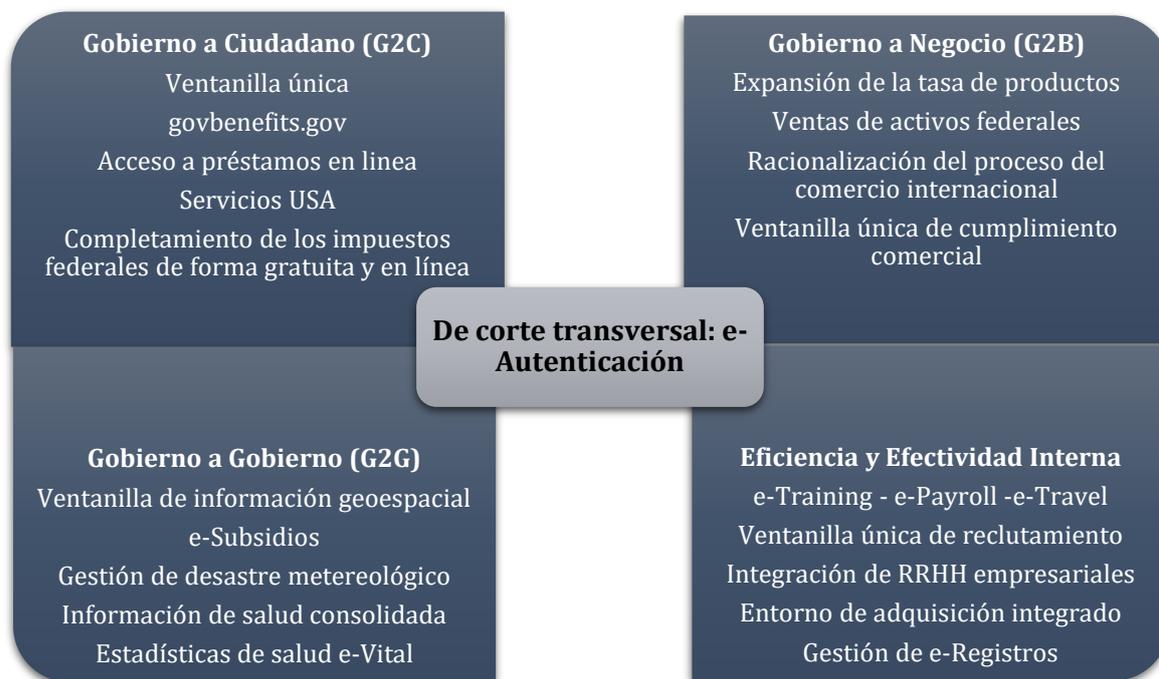


Ilustración 2 - 25 iniciativas de gobierno propuestas por la Oficina de Administración y Presupuesto de EEUU. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005)

En la *Tabla 10 - EEUU. Ejemplos de prácticas de e-gobierno por categoría. Fuente: ,* se muestran servicios ofrecidos por categoría.

EEUU: EJEMPLOS DE PRÁCTICAS DE E-GOBIERNO POR CATEGORÍA

<i>G2C</i>	<i>G2B</i>	<i>G2G</i>	<i>Eficiencia y efectividad interna</i>	<i>Transversal</i>
<i>GovBenefits.gov: proveer un solo punto de acceso para los ciudadanos para localizar y determinar la elegibilidad potencial para beneficios y servicios del gobierno.</i>	<i>Ventas de activos federales: creación de un punto de ventanilla única de acceso para que las empresas encuentren y adquieran activos gubernamentales.</i>	<i>e-Grants: proveer un único portal de acceso en línea para todos los clientes de subvención federal para acceder y aplicar a subvenciones</i>	<i>Integración de Recursos Humanos del Gobierno: racionalización y automatización del intercambio de información de recursos humanos de empleados federales.</i>	<i>El proyecto e-Authentication: proporciona una infraestructura segura para las transacciones en línea.</i>

Tabla 10 - EEUU. Ejemplos de prácticas de e-gobierno por categoría. Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005)

En las elecciones de Estados Unidos de 2008, el equipo de Obama realiza una gran operación de sistema crowdsourcing en línea solicitando a una gran cantidad de voluntarios que ayuden a movilizar a los votantes (Doan, Ramakrishnan, & Halevy, 2011).

En enero de 2009, Barak Obama como nuevo presidente de EEUU, publica dos Memorandum: **Transparencia y Gobierno Abierto** (The White House, 2009) para quienes estuvieran a cargo de Departamentos Ejecutivos y Agencias, y la *Directiva sobre Gobierno Abierto* dirigida a quienes estaban a cargo de los Departamentos y Agencias del gobierno, (Office of Management and Budget, 2009).

El primer documento, afirma su compromiso con la innovación en gobierno y solicita el desarrollo de una directiva que dé instrucciones a los Departamentos y Agencias de gobierno sobre:

1. *transparencia*: disponer la información sobre sus operaciones y decisiones en línea de manera legible y disponible al público, ya que la transparencia promueve la responsabilidad y provee información a los ciudadanos sobre que está haciendo el Gobierno. Esta acción, permitirá determinar qué información es de mayor uso público;

2. *participación*: mejorar las oportunidades para que el ciudadano pueda participar de la formulación de políticas públicas, ya que el compromiso ciudadano mejora la efectividad del Gobierno y mejora la calidad de sus decisiones;

3. *colaboración*: usar herramientas innovadoras, metodologías y sistemas para cooperar a través de todos los niveles de gobierno y con organizaciones sin ánimo de lucro, negocios e individuos en el sector público. La colaboración activa compromete al ciudadano en la tarea de su Gobierno. Los Departamentos y Agencias deben luego evaluar el feedback público para mejorar el nivel de colaboración e identificar nuevas oportunidades de cooperación.

Hace hincapié en como un **Gobierno Abierto** fortalecerá la democracia y promueve eficiencia y efectividad en Gobierno, e insta a todos los Departamentos y Agencias a que incorporen nuevas tecnologías para disponer la información sobre sus operaciones y decisiones en línea, y fácilmente disponible para el público (Liang, Liang, & Wen, 2011), (Mergel, The social media innovation challenge in the public sector, 2012).

En la Ilustración 3 - Los tres principios para un Gobierno Abierto se pueden ver como se relacionan los conceptos de transparencia, colaboración y participación para lograr un Gobierno Abierto (Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010).



Ilustración 3 - Los tres principios para un Gobierno Abierto. Fuente: (Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010)

Para darle más peso desde lo legal, también se firma en ese mismo año la Ley de Liberación de la Información o Freedom of Information Act (FOIA), donde se establece que la información abierta es la posición por defecto del Gobierno Federal.

El segundo documento, especifica de qué manera alcanzar los objetivos dispuestos en el Memorandum de Transparencia y Gobierno Abierto. Enunciaremos los conceptos más importantes y relevantes al desarrollo de esta tesis:

- *Publicación de información de gobierno en línea:* ante la duda si la información debe o no ser publicada, siempre se deberá optar por publicar la información, considerando lo que permite la ley, y sujeto a restricciones de privacidad, confidencialidad, seguridad u otras restricciones. La publicación de la información en tiempo y forma es un componente esencial de la transparencia. Se propone que la información sea de formato abierto, que pueda ser accedida, descargada y susceptible a búsquedas. Insta a la utilización de tecnologías modernas para diseminar la información útil. Establece el dominio de la página web del organismo, en servidores bajo control del gobierno. Cada página web debe incorporar mecanismos para que el ciudadano pueda opinar sobre la información publicada, proponer prioridad en la publicación de la información y realizar aportes sobre el Plan de Gobierno Abierto.

- *Mejora en la calidad de la información de gobierno:* cada agencia debe designar un líder responsable de adecuar la calidad y objetividad de la información a la Ley de Calidad de la Información²⁰. El oficial debe participar, a su vez, de un Consejo Superior que agrupe a todos los delegados, para poder realizar un control interno. Cada agencia debe entregar un plan con los detalles de control interno implementados respecto de la calidad de la información, incluyendo los cambios en los procesos y sistemas, y la integración de estos controles a la infraestructura ya existente.

- *Crear e institucionalizar una cultura de gobierno abierto:* para esto se requieren profesionales de varias disciplinas (político, legal, finanzas, operaciones tecnológicas) dentro del Gobierno para que trabajen en forma conjunta, y definir y desarrollar soluciones de gobierno abierto. Cada agencia debe desarrollar y publicar

²⁰ https://www.whitehouse.gov/omb/fedreg_final_information_quality_guidelines/ La Ley de Calidad de la Información fue publicada en octubre de 2001

su Plan de Gobierno Abierto, incluyendo estadísticas y visualizaciones diseñadas para proveer una evaluación del estado en gobierno abierto y progreso establecido. Se establecerá un grupo de trabajo integrado por oficiales de alto rango que participen en foros donde se pueda compartir mejores prácticas en ideas innovadoras para promover participación y colaboración, incluyendo como experimentar con nuevas tecnologías, aprovechar la experiencia y visión de personas tanto dentro como fuera del Gobierno Federal y de colaboraciones de alto impacto de investigadores, sector privado y sociedad civil. También se provee una infraestructura para que las agencias tengan al alcance desafíos, precios, y otras estrategias de incentivo para encontrar soluciones de costo efectivo a soluciones que apunten a mejorar el gobierno abierto.

- *Crear una infraestructura que habilite la política hacia Gobierno Abierto:* Las tecnologías emergentes abren nuevas formas de comunicación entre un gobierno y los ciudadanos. Es importante que las políticas evolucionen para alcanzar el potencial de la tecnología hacia un gobierno abierto. También se prevé revisar políticas existentes, como las guías de la Ley de Reducción de Papel y de Privacidad, para identificar impedimentos hacia el gobierno abierto y usar las nuevas tecnologías donde sea necesario, guías para clarificar problemas, y proponer revisiones a tales políticas para proveer mayor apertura en gobierno.

El gran aporte de este documento es que provee un plan claro sobre cómo transformar cada departamento y agencia con tiempos de adecuación claros y definidos que se incluye como un anexo al mismo.

En 2010 entra en vigencia la Ley que hace referencia al uso de las *Redes Sociales*, las tecnologías interactivas basadas en web, y la despapelización. Esta normativa establece como las agencias de gobierno deben utilizar sitios web de terceros y aplicaciones donde se incluyen las redes sociales y aplicaciones de tipo Web 2.0 (The White House, 2010).

En 2012, se publica **Digital Government: Building a 21st century platform to better serve american people** (The White House, 2012), incluye apartados sobre: información como centro, plataforma compartida, el cliente como centro, y

seguridad y privacidad. En particular, indica métricas digitales a utilizar por las agencias de gobierno.

En la Tabla 11 - Uso de las redes sociales en Estados Unidos, se pueden ver algunos ejemplos del uso de las redes sociales por el gobierno de los Estados Unidos (Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010).

Tecnología	Metas	Ejemplos
Blogs	Atrae nuevas audiencias a información de gobierno y servicios Enfrenta a los ciudadanos con su gobierno Abre un canal de conversación	Blogs de las agencias federales enfocadas en el público Blogs de oficiales elegidos Blogs de temáticas de interés Blogs de liderazgo de pandemias
Wikis	Colaboración (Gestión de proyectos, Gestión de conocimiento) Crear un mejor ambiente productivo Usar wikis, restringido a comunidades de práctica Mejorar la participación de la comunidad en la toma de decisiones	Soporte a la comunidad (GSA ambiente de trabajo colaborativo) Intellipedia (wiki para Agencias de Inteligencia), diplopedia (wiki del Departamento de Estado), wiki NASA para terminología de datos orientados a objetos
Sitios de Redes Sociales	Llegar a las personas donde están	Facebook de reclutamiento de la CIA
Multimedia (Video / foto / podcasting)	Compartir multimedia del gobierno con personas de manera coordinada	Flickr de la Biblioteca del Congreso, Sitio para compartir fotos federales http://www.usa.gov/Topics/Graphics.shtml (galería de fotos de la fuerza aérea, youtube de la agencia federal), Sitios de fotos del estado, podcasts de la Casa Blanca, audio/video casts de la NASA, podcasts de los servicios del gobierno (us.gov)

Tabla 11 - Uso de las redes sociales en Estados Unidos. Fuente: (Chun, Shulman, Sandoval, & Hovy, 2010)

Cabe mencionar que EEUU pertenece a la Alianza para el Gobierno Abierto desde el año 2011.

En particular, el sitio web oficial del gobierno²¹ posee acceso a Facebook²², RSS²³, Snapchat²⁴, Twitter²⁵, Youtube²⁶, e Instagram²⁷.

²¹ <https://www.usa.gov/>

²² <https://www.facebook.com/USAgov>

²³ <https://www.usa.gov/rss>

²⁴ <https://www.snapchat.com/add/usagov>

²⁵ <https://twitter.com/USAgov>

²⁶ <https://www.youtube.com/usagov1>

²⁷ <https://www.instagram.com/usagov/>

2.3.3 Taiwán – República de China (ROC)

En el caso de Taiwán, se ofrecen algunas definiciones para mostrar similitudes entre países, que dan la posibilidad de comparar iniciativas entre países similares.

2.3.3.1 Antecedentes

Geográficamente, está rodeado al norte por el Mar de la China Oriental, al este por el Mar de la China Meridional y el Estrecho de Taiwán, al oeste por el Mar de Filipinas y el Océano Pacífico. El tamaño del territorio tiene un área de 36.192Km² (incluyendo islas que la rodean) y una población estimada de 23.503.346 personas. Cuenta con una densidad poblacional de 649 personas por metro cuadrado (National Statistics. Taiwan - ROC, 無日期).

La isla de Taiwán es oficialmente un estado de la República de China (ROC). La República de China es una democracia pluripartidista basada en la Constitución de la República de China. La Constitución fue aprobada por la Asamblea Nacional en Nanjing el 25 de diciembre 1946 y fue promulgada el 1 de enero de 1947, entrando en vigor el 25 de diciembre de ese mismo año.

Los derechos y libertades garantizados a los ciudadanos por la Constitución incluyen la igualdad ante la ley, el derecho a trabajar y ser dueño de propiedad; a la libre elección. En el Artículo 136 de la Constitución, se estipula el sistema para ejercer el derecho de la democracia directa de acuerdo a la Ley de Referéndum.

El pueblo también tiene garantizado las libertades de expresión, la elección de residencia, circulación, reunión, comunicación confidencial, religión y asociación. Los derechos y libertades no especificados en la Constitución se encuentran protegidos en el Artículo 22, que dice: "Todas las demás libertades y derechos de las personas que no son perjudiciales para el orden social o el bienestar público serán garantizados por la Constitución".

Su gobierno está compuesto por:

1. *Oficina del Presidente*: es la cabeza del estado, y comandante en jefe de las fuerzas armadas; representa a la nación en las relaciones internacionales está embestido por la Constitución de nombrar y remover oficiales civiles y militares; promulgar leyes, entre otras,

2. *Poder Ejecutivo*: está a cargo de un premier; se encarga de explicar las políticas administrativas y reporta al Poder Legislativo; responde a las interpelaciones de los legisladores,

3. *Poder Legislativo*: es el único órgano legislativo del gobierno central; dentro de sus funciones y atribuciones se encuentra el poder legislativo general, escuchar los informes de los funcionarios del gobierno y ponerlos en cuestión sobre las políticas del gobierno y su aplicación, revisión de cuentas presupuestarias y los informes de auditoría, confirmación de nominaciones presidenciales a los altos cargos del gobierno, incluyendo a los miembros del Poder de Control y el Poder de Examinación y los magistrados del Poder Judicial de la Corte Constitucional, y comenzar las propuestas de iniciación de enmienda a la Constitución sujeto a la ratificación por referéndum popular,

4. *Poder Judicial*: supervisar las operaciones de las cortes de la nación,

5. *Poder de Examinación*: es responsable de administrar el sistema de servicio civil de la nación; esta rama es independiente del gobierno para garantizar la igualdad de oportunidades entre los candidatos para el empleo público y fijar normas uniformes, salarios y beneficios en todo el gobierno central, así como los gobiernos locales,

6. *Poder de Control*: es un cuerpo independiente; su función es investigar las denuncias de mala conducta o actos delictivos cometidos por funcionarios u organismos públicos; a través de la Oficina Nacional de Auditoría, ejerce el poder para monitorear los gastos de los organismos oficiales; si se encuentra alguna infracción a una agencia del gobierno o un servidor público, puede aplicar medidas correctivas.

2.3.3.2 Desarrollo de Gobierno Electrónico

Taiwán comienza el proceso de incorporar conceptos de Gobierno Electrónico sobre fines de la década del 90 (Hung, Chang, & Yu, 2006), (Hung, Ku, & Chang, 2005), con especial interés en el desarrollo de servicios. En 2001, el Poder

Ejecutivo publica el *Programa de Gobierno Electrónico (2001-2004)* (Lee, Tan, & Trimi, 2005). El Plan incluye: concepto, visión, metas, indicadores efectivos, estrategias de implementación, medidas específicas, progreso de desarrollo actual, beneficios anticipados y el desarrollo actual en Taiwán. (RDEC, s.f.).

Dentro de los objetivos del Programa, se pueden mencionar:

- Proveer servicios en línea a todas las agencias y servidores públicos a través de una red de servicios de gobierno, conectando las bases de datos de las agencias gubernamentales
- Estimular al personal de gobierno en todos los niveles organizacionales para aprovechar el uso de Internet en la conducción de negocios administrativos y ofrecer servicios públicos más eficientes
- Promover la comunicación entre organizaciones de diferentes niveles mediante la implementación de intercambio de documentos electrónicos y sistemas de enlace (gateway systems)
- Mejorar la conveniencia y eficiencia de los servicios gubernamentales y extender la cobertura espacial y temporal de los servicios gubernamentales facilitando 1500 servicios web y de ventanilla única

El gobierno taiwanés promulga en diciembre de 1999 la Ley de Archivos para establecer las bases legales y estándares tecnológicos para administrar los registros y archivos del gobierno. En noviembre de 2001, se estableció la Gestión Nacional de Archivos (National Archives Administration-NAA) como la agencia de gobierno encargada de promover la adopción del sistema de gestión de registros electrónicos (Electronic Records Management Systems-ERMS) en todos los niveles de gobierno. La regla de computarización para la gestión de registros de gobierno promulgada por la NAA define especificaciones, como por ejemplo, formatos de transferencia, procesos de preservación de largo plazo de registros, a lo largo de las agencias públicas (Hsu, Chen, & Wang, 2009).

Los servicios de certificación electrónica para gobierno electrónico fueron implementados con la Infraestructura de Clave Pública (PKI) y una Infraestructura de Gestión de Privilegios (Lee, Tan, & Trimi, 2005).

El Departamento de Gestión de la Información supervisa y coordina todas las iniciativas de gobierno electrónico. Según (The Executive Yuan, 2003), para finales del 2002, el 97% de las organizaciones de gobierno taiwanés estaban conectados a Internet, y se habían establecido 4863 páginas web de agencias de gobierno.

En la Tabla 12 - Taiwán. Ejemplos de prácticas de e-gobierno por categoría.
Fuente: (Lee, Tan, & Trimi, 2005) se muestran servicios ofrecidos por categoría.

TAIWÁN: EJEMPLOS DE PRÁCTICAS DE E-GOBIERNO POR CATEGORÍA

<i>G2C</i>	<i>G2B</i>	<i>G2G</i>	<i>Eficiencia y efectividad interna</i>	<i>Transversal</i>
Sistema en línea de servicios de automóviles: provee 21 aplicaciones y servicios de pago a ciudadanos individuales.	Centro de Información de Adquisiciones del Gobierno: permite que las compras gubernamentales con las empresas sean mucho más transparentes y eficientes.	Infraestructura interdepartamental de entrega de correo electrónico: envío de mensajes oficiales a través de sistemas de entrega electrónicos sin limitaciones de tiempo ni restricciones geográficas.	Administración central de personal en línea: mejora la eficiencia administrativa en gestión de recursos humanos del gobierno.	Autoridad de Certificación de Raíces Gubernamentales: proporciona al público, negocios y agencias gubernamentales medios seguros y libres de errores para hacer aplicaciones en línea y transmitir datos.

Tabla 12 - Taiwán. Ejemplos de prácticas de e-gobierno por categoría. *Fuente:* (Lee, Tan, & Trimi, 2005)

A lo largo de los años, Taiwán ha incorporado muchos servicios en G2G, G2B, G2C. Se desarrolló un **modelo de aceptación del usuario** de la tecnología de la información, definido como “El acto de recibir el uso de la tecnología de la información voluntariamente”, (Saga & Zmud, 1994). Para lograr aceptación y adopción de los servicios fue necesario conocer a los usuarios de los distintos servicios que se ofrecían para adecuar cada servicio a la necesidad del mismo. De a poco, se fue logrando que diferentes usuarios se sintieran más cómodos con distintas alternativas.

El gobierno taiwanés, en el año 2003, estaba posicionado primero de entre 198 países, según (West, 2003). Esto se debió a que el 100% de los sitios evaluados ofrecían servicios que podían ser ejecutados completamente en línea.

Los gobiernos a nivel central y local proporcionan **ventanilla única de servicios en línea** para adaptarse mejor a las necesidades de la sociedad. Además de la fácil presentación de impuestos, los avances en gobierno electrónico en los últimos años incluyen la creación de miles de puntos de conexión Wi-Fi públicos (hot spots) a través del país, la creación de aplicaciones móviles agrícolas para mantener a los agricultores al día de las noticias críticas de mercado, y asociaciones

con las tiendas de conveniencia que ofrecen acceso las 24 horas a servicios tales como el pago de impuestos y cuotas o renovación de licencias de conducir.

La **Fase IV del Programa de Gobierno Electrónico (2012-2016)** visualiza el "*servicio sin límites, proporcionando una mejor vida para todos los ciudadanos*". Entre las acciones del programa, el Gobierno se propuso desarrollar servicios de aplicaciones integradas, y ampliar bases de datos centrales para mejorar el intercambio de datos y la interoperabilidad entre los organismos. Los procesos se simplifican para proporcionar servicios de gobierno que incluyan todas las etapas del mismo, mientras que se prestara especial atención a los grupos desfavorecidos para fomentar la inclusión digital (The Official website of the Republic of China (Taiwán), 無日期). Este Programa es llevado a cabo por la Comisión de Investigación, Desarrollo y Evaluación (RDEC), del Gobierno de la Ciudad de Taipei (RDEC, s.f.), (Hung, Chang, & Yu, 2006).

Para fortalecer el vínculo de la administración pública con el pueblo taiwanés y en concordancia con el Programa de Gobierno Electrónico, el Poder Ejecutivo (Executive Yuan, Taiwán, ROC, 無日期) desarrolló una página web que incluye información para que los ciudadanos puedan conocer las políticas del gobierno, realicen seguimiento de los temas actuales y conozcan los servicios públicos.

La IV etapa expande el desarrollo de aplicaciones de gobierno electrónico en virtualización y escalabilidad, intenta resolver conflictos de compatibilidad y superposiciones/solapamientos durante la reforma del gobierno y su reorganización. Se espera que estas iniciativas resulten en reducción de costos, mayor eficiencia política y satisfacción del ciudadano (Wen, 2010). Para lograr estos objetivos, esta etapa se enfoca en la gestión de proyectos de servicios de información, sistemas de redes, información sobre contratación de gobierno, registro automotor, educación, salud, prevención de desastres y rescate, sistema tributario, facturas electrónicas, comercio, pequeñas y medianas empresas, gestión de la agricultura, por nombrar algunos; además de planificar la expansión industrial, comercial y habitacional, empleo, archivos digitales, entre otros servicios (Liang, Liang, & Wen, 2011).

Como caso de éxito, se puede mencionar el *Sistema de Declaración de Impuestos y Pagos en Línea* (OTFPS) o e-Taxation, sistema para ingresar los impuestos en línea y realizar seguimiento de los mismos. Este es un servicio G2C muy conocido y utilizado incluido dentro del Plan de Gobierno Electrónico de Taiwán. El mismo fue desarrollado por la RDEC (Hung, Chang, & Yu, 2006).

El OTFPS permite que, los contribuyentes (ciudadanos comunes, comerciantes), completen los impuestos y obligaciones de pago en línea usando su ID y determinados mecanismos de autenticación de transacción electrónica. Dentro de los servicios que ofrece se destacan: los reportes en línea de diversos tipos de datos de retención de impuestos (exención), presentación en línea del pago de impuestos sobre la renta en general, presentación en línea y el pago de impuestos sobre la renta empresarial, pago en línea de impuestos de negocios, y el pago en línea de los impuestos adeudados a raíz de una inspección fiscal (Taxation Administration. Ministry of Finance ROC, 無日期). Los factores que influenciaron la gran adopción de los servicios de gobierno electrónico están relacionados con las implicancias de la aceptación de la tecnología y la credibilidad percibida de los sistemas (Jaeger & Thompson, 2003).

El gobierno de Taiwán lanzó los siguientes Programas: e-Taiwan electrónico, M-Taiwán móvil, i-Taiwán inteligente, para profundizar el compromiso con las aplicaciones de información. Para lograr un buen posicionamiento en el mundo, las oportunidades están en el continuo desarrollo de software, aplicaciones de servicio e innovación en hardware que provea valor agregado (Liang, Liang, & Wen, 2011).

Con respecto a la Alianza para el Gobierno Abierto, Taiwán - ROC no se encuentra registrado. Por otro lado, la página web oficial de gobierno cuenta con presencia en las redes sociales Youtube²⁸ y Facebook²⁹.

²⁸ <https://www.youtube.com/channel/UC4yFGrMYnnRusraegYMIauw>

²⁹ <https://www.facebook.com/TaiwanEgov>

2.3.4 República Argentina

2.3.4.1 Plan Nacional de Gobierno Electrónico y Planes Sectoriales

En Argentina, en el año 2010, la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI) toma relevancia cuando solicita a todas las administraciones públicas del país el relevamiento de las mismas tendientes a establecer una base de conocimiento sobre su funcionamiento de acuerdo con el **Plan Nacional de Gobierno Electrónico y Planes Sectoriales de Gobierno Electrónico (PNGE)**.

Dicho Plan tenía sustento bajo el Decreto 378/2005³⁰, el cual reconoce como el empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, en especial Internet, impactan en la vida del ciudadano y de las administraciones públicas. También menciona como, mediante la ley 25.506³¹, la Firma Electrónica fortalece el empleo de transacciones electrónicas.

Para destacar, el **artículo 5** de este Decreto dispone que la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros desarrolle, administre y mantenga los siguientes programas e instrumentos:

- Guía de trámites [..]
- Portal general del Gobierno de la República Argentina [..]
- Sistema de seguimiento de expedientes [..]
- Ventanilla única [..]
- Portales temáticos del Gobierno de la República Argentina [..]
- Directorio en línea de organismos y funcionarios de la Administración Pública Nacional [..]

También se menciona la Ley 25.326³² de Protección de Datos Personales.

En el apartado Lineamientos Estratégicos para la puesta en marcha del PNGE propone “*mejorar la relación del gobierno con los habitantes y ciudadanos, aumentar*

³⁰ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/105829/norma.htm>

Fecha de publicación 28/04/2005

³¹ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/norma.htm> Fecha de publicación: 14/12/2001

³² <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm> Ley 25326 de Protección de Datos Personales. Fecha de publicación: 2/12/2000

la eficacia y eficiencia de la gestión y los servicios públicos e incrementar la transparencia y la participación, para una mayor integración y desarrollo de la sociedad.”

Los **principios rectores** que incluyen como ventajas son: Mejor servicio al habitante y ciudadano; Mejor gestión pública; Reducción de costos; Transparencia; Integración; Apoyo al desarrollo e Integración a la economía mundial.

También se mencionan los instrumentos que las administraciones públicas deben utilizar: Internet; Centros de atención telefónica; Servicios web; Tramitación electrónica; Documento electrónico; Timbrado electrónico. Cabe destacar las siguientes acciones:

- Expediente electrónico con la incorporación de la firma digital³³
- Seguridad respecto a la protección de los sistemas de información de accesos no autorizados.
- Definición de estándares tecnológicos para la interoperabilidad entre sistemas

El informe consta del análisis de los siguientes ítems:

- *Sistemas de misión crítica*: identificación de sistemas “relacionados en el cumplimiento de los objetivos y funciones del Organismo”, esto es, aquellos circuitos administrativos de misión crítica, en particular, aquellos que no estaban informatizados.
- *Portales*: todos aquellos sitios web, incluyendo directorio de dependencias y funcionarios, guía de trámites, consultas y/o reclamos electrónicos.

³³ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/norma.htm> Ley 25506 de Firma Digital, promulgada en diciembre de 2001, en el ARTÍCULO 2, define *Firma Digital*. Se entiende por firma digital al resultado de aplicar a un documento digital un procedimiento matemático que requiere información de exclusivo conocimiento del firmante, encontrándose ésta bajo su absoluto control. La firma digital debe ser susceptible de verificación por terceras partes, tal que dicha verificación simultáneamente permita identificar al firmante y detectar cualquier alteración del documento digital posterior a su firma. Resulta importante definir la diferencia con la firma electrónica. En el ARTÍCULO 5 establece *Firma electrónica*. Se entiende por firma electrónica al conjunto de datos electrónicos integrados, ligados o asociados de manera lógica a otros datos electrónicos, utilizado por el signatario como su medio de identificación, que carezca de alguno de los requisitos legales para ser considerada firma digital. En caso de ser desconocida la firma electrónica corresponde a quien la invoca acreditar su validez.

- *Seguridad*: apunta a las políticas de seguridad de la información con la que el organismo cuente.
- *Autenticación de usuarios*: se debe considerar la autenticación de los usuarios externos.
- *Servicios*: “incluir servicios de Internet, así como centros de atención telefónica y otros medios que permitan interactuar con los usuarios externos [...]”. Además, incluir aquellos servicios que tenga proyectados brindar.”
- *Interoperabilidad*: apunta a aquellos sistemas que intercambian información con usuarios externos mediante canales electrónicos. Destaca el uso de los servicios web como tecnología de intercambio de información.
- *Articulación entre organismos*: “indicar si se han realizado o se están realizando actualmente, acciones en conjunto con otros organismos estatales de los niveles nacional, provincial o municipal, orientadas a la simplificación de trámites”
- *Trámites*: se solicitaba la descripción de 4 tipos de trámites: críticos y frecuentes que se brindan a usuarios externos, realización de transacciones totales o parciales y si se dispone de un sistema de seguimiento y administración electrónica de expedientes.
- *Transparencia*: información que se brinda a los usuarios externos que muestren la transparencia en gestión. También incluye la normativa incluida en el Artículo 8 de la Ley 25.152³⁴.
- *Ventanilla empresarial*: información o servicios ofrecidos al usuario externo inclinado al desarrollo y/o promoción de la actividad empresarial.
- *Empleo*: toda la información sobre empleo y relaciones laborales que se brindan al usuario externo
- *Participación ciudadana*: apunta a la realización de encuestas de satisfacción al usuario externo sobre los servicios que presta el Organismo, que permitan mejorar los servicios ofrecidos.

³⁴ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=60039> Fecha de publicación: 21/09/1999

De acuerdo al **Decreto 13/2015**³⁵, el Gobierno Nacional actualmente cuenta con veinte Ministerios, dentro del cual se encuentra el **Ministerio de Modernización**³⁶.

Dicho Decreto establece:

ARTÍCULO 23 octies.- Compete al MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN asistir al Presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en orden a sus competencias, en todo lo inherente al empleo público, a la innovación de gestión, al régimen de compras y en particular:

- 1. Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.*
- 2. Ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme las directivas que imparta el PODER EJECUTIVO NACIONAL.*
- 3. Diseñar, proponer y coordinar las políticas de transformación y modernización del Estado en las distintas áreas del Gobierno Nacional, su Administración central y descentralizada, y determinar los lineamientos estratégicos y la propuesta de las normas reglamentarias en la materia.*
- 4. Definir e implementar el Plan de Modernización de la Administración Pública Nacional, su administración central y descentralizada y ejercer funciones como autoridad de aplicación del mismo.*
- 5. Entender en el análisis y propuesta del diseño de la estructura de la Administración Nacional Centralizada y Descentralizada y aprobar las modificaciones propuestas.*
- 6. Colaborar con las provincias y municipios en sus procesos de reforma y modernización del Estado, coordinando las acciones específicas de las entidades del PODER EJECUTIVO NACIONAL.*
- 7. Dirigir y supervisar el accionar del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.*
- 8. Entender en el perfeccionamiento de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional Central y Descentralizada, procurando*

³⁵ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/256606/norma.htm>

Fecha de publicación: 11/12/2015

³⁶ <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion> Consultado el 8/10/2016

optimizar y coordinar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros con que cuenta.

9. *Intervenir como Órgano Rector en materia de Empleo Público y como Autoridad de Aplicación e interpretación de las disposiciones de dicho régimen.*

10. *Entender en la definición de las políticas de recursos humanos y en el seguimiento y evaluación de su aplicación, que aseguren el desarrollo y funcionamiento de un sistema eficiente de carrera administrativa.*

11. *Diseñar e implementar las políticas de capacitación para personal y funcionarios de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada y administrar el Fondo de Capacitación Permanente y Recalificación Laboral.*

12. *Intervenir en la aplicación de la política salarial del sector público, con participación de los Ministerios y organismos que correspondan.*

13. *Entender, elaborar y suscribir en los acuerdos surgidos de las negociaciones colectivas con las representaciones gremiales y cada uno de los ministerios o áreas involucradas.*

14. *Intervenir en la definición de estrategias y estándares sobre tecnologías de información, comunicaciones asociadas y otros sistemas electrónicos de tratamiento de información de la Administración Nacional.*

15. *Diseñar, coordinar e implementar la incorporación y mejoramiento de los procesos, tecnologías, infraestructura informática y sistemas y tecnologías de gestión de la Administración Pública Nacional.*

16. *Proponer diseños en los procedimientos administrativos que propicien su simplificación, transparencia y control social, y elaborar los desarrollos informáticos correspondientes.*

17. *Actuar como Autoridad de Aplicación del régimen normativo que establece la infraestructura de firma digital para el sector público nacional.*

18. *Intervenir en el desarrollo de sistemas tecnológicos con alcance transversal o común a los organismos y entes de la Administración Pública Nacional, Centralizada y Descentralizada.*

19. *Entender en lo relativo a las políticas, normas y sistemas de compras del sector público nacional.*

Dentro de todas las incumbencias, debemos resaltar el punto 4 que habla del *“Plan de Modernización de la Administración Pública Nacional” (G2C)*; el punto 11, *“Diseñar e implementar las políticas de capacitación para personal y funcionarios” (G2E)*; en el punto 14, *“Intervenir en la definición de estrategias y estándares sobre tecnologías de información, comunicaciones asociadas y otros sistemas electrónicos de tratamiento de información de la Administración Nacional”* (interoperabilidad, informatización de las áreas gubernamentales, procesamiento para la toma de decisiones); en el punto 15, *“Diseñar, coordinar e implementar la incorporación y mejoramiento de los procesos, tecnologías, infraestructura informática, y sistemas y tecnologías de gestión de la Administración Pública Nacional”* (reingeniería de procesos apuntando a sistemas eficientes y eficaces); en el punto 16 *“Proponer diseños en los procedimientos administrativos que propicien su simplificación, transparencia y control social”* (transparencia y participación); en el punto 17 *“Actuar como Autoridad de Aplicación del régimen normativo que establece la infraestructura de firma digital para el sector público nacional”* (despapelización, eficiencia, eficacia); y finalmente en el punto 19 *“Entender en lo relativo a las políticas, normas y sistemas de compras del sector público nacional”* (transparencia).

Se propone que todas las políticas que se desarrollen deben estar disponibles para la Administración centralizada y descentralizada: y menciona el trabajo transversal con las Provincias y Municipios. Este tipo de políticas motivan el trabajo en equipo en todos los niveles políticos, permite la reutilización de los sistemas desarrollados, disminuyendo los tiempos de diseño, desarrollo, prueba e implementación de los sistemas, además de costos. De gran relevancia, implica un mejor uso del dinero ciudadano.

Si bien en este Decreto no se menciona el uso de las Redes Sociales, en el apartado 3 menciona *“Diseñar, proponer y coordinar las políticas de transformación y modernización del Estado en las distintas áreas del Gobierno Nacional, su Administración central y descentralizada, y determinar los lineamientos estratégicos y la propuesta de las normas reglamentarias en la materia”*, donde se puede inferir el uso, en su amplio rango, regulado y efectivo de las TICs y dentro de las mismas, de las Redes Sociales.

Como caso de éxito, se puede mencionar el *Sistema de Declaración de Impuestos y Pagos en Línea* (ARBA³⁷).

2.3.4.2 Ministerio de Modernización de la República Argentina

En el portal de este Ministerio dispone como **servicios**:

1. *Portal de Datos*, con información de los organismos públicos en formatos abiertos;
2. *Guía de Trámites*, ofrece un listado de servicios en línea;
3. *Comp.ar*, es el portal de compras públicas en línea;
4. *Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP*, con las ofertas de capacitación y becas de estudio para empleados públicos.

Dentro de los **principios para una gestión moderna**, postula:

1. *Cercana*: implica desarrollar servicios que solucionen problemas de los ciudadanos;
2. *Participativa*: trabaja en conjunto con los empleados públicos y los ciudadanos;
3. *Innovadora*: utiliza nuevas tecnologías en el desarrollo de procesos y servicios;
4. *Transparente*: publicando información de las políticas de gobierno,
5. *Ágil*: implementación de nuevas soluciones que simplifiquen los procedimientos administrativos, y
6. *Eficaz y eficiente*: busca soluciones que reduzcan tiempo y costo de los ciudadanos.

Los **Planes de Gobierno** están integrados por:

1. *Desarrollo de los Recursos Humanos*: dentro de sus acciones incluye jerarquización del empleo público, formación de los recursos humanos, administración de recursos humanos, registro único informatizado;

³⁷ Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, <http://www.arba.gov.ar/>

2. *Tecnología y Gobierno Digital*: hace foco en los trámites y servicios digitales, gestión documental y expediente electrónico, sistemas de gestión integrados y optimización de la infraestructura tecnológica;

3. *Gobierno Abierto*: apunta a iniciativas que fortalezcan los datos abiertos, la Innovación pública y cívica, y la participación ciudadana;

4. *Gestión por Resultados*: tiene a su cargo la mejora de los productos y servicios ofrecidos a través del desarrollo de métricas para medir la gestión de la calidad, reingeniería de procesos; y

5. *País Digital*: tiene diferentes iniciativas destinadas a mejorar la inclusión digital en las provincias y municipios.

En la página web del Ministerio de Modernización de la República Argentina, se encuentra el **II Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de la República Argentina 2015-2017**³⁸, dentro de la iniciativa de Gobierno Abierto. El documento incluye una Guía metodológica para la elaboración del Plan. En particular, se destacan:

1. Desarrollo de capacidades estatales de gobierno abierto,
2. Fortalecimiento del portal de datos públicos,
3. Diálogo para la formulación de políticas para personas con discapacidad: salud, rehabilitación, y visa en comunidad,
4. Acceso a la normativa y las políticas públicas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: un derecho de todos,
5. Universidad abierta,
6. Desarrollo de nuevos compromisos en término medio.

Este Plan está a cargo de la **Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto**, con Facebook /GobAbiertoAR El post ³⁹ de este Plan fue realizado el 12 de octubre de este año y posee 40 Me Gusta, fue compartido 4 veces y no tiene ningún comentario.

³⁸ https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Argentina_NAP2_V.2.pdf accedido octubre 2016

³⁹ Consultado el 17/10/2016

Por otro lado, dentro de la iniciativa de Gobierno Abierto, en **Participación Ciudadana**, se puede observar dos temáticas que se han puesto en discusión en formato de **Consulta Pública**⁴⁰,

1. Informe de evaluación de medio término del II Plan de Acción de Argentina: se puede descargar el segundo Plan de Acción de Argentina. La herramienta permite ingresar a una plataforma con la finalidad de dejar comentarios sobre la propuesta. A la fecha, se muestran solo cinco ciudadanos participando. La oportunidad de participar se cumple al finalizar el día 17/10/2016;

2. Los pilares de la agenda educativa argentina: el objetivo es difundir la Declaración de Purmamarca, con lineamiento sobre los pasos a seguir en la Educación Argentina. Para poder participar, hay que registrarse a la plataforma. A la fecha se muestran 411 ciudadanos que han realizado alguna intervención y la oportunidad de participación cerró hace un mes.

Desde el punto de vista de la participación en la Alianza para el Gobierno Abierto, Argentina pertenece a partir del año 2012.

Es de destacar que la página web gubernamental ⁴¹no posee registro de presencia en las redes sociales.

⁴⁰ <https://consultapublica.argentina.gob.ar/> Consultado 17/10/2016

⁴¹ <https://www.argentina.gob.ar/>

2.4 Indicadores a nivel mundial

A continuación, se presentan algunos resultados de los estudios realizados por United Nations Public Administration Network⁴² (UNPAN) en su **United Nations E-Government Survey 2014** (United Nations, 2014) comparando la evolución de varios países en materia de Gobierno Electrónico. En particular, se nombran las posiciones asociadas a este ranking que son de relevancia para la presente investigación, a saber, Estados Unidos, Inglaterra, China y Argentina.

El **índice de desarrollo de GE** (EGDI) está compuesto por el índice de servicio en línea, el índice de infraestructura de comunicación y el índice de capital humano.

Según este índice, Argentina se encuentra con un valor de entre 0,50 y 0,75. Según este informe, en América, Argentina se encuentra quinto en posición, solo superado por EEUU, Canadá, Uruguay y Chile, en ese orden. En el Informe de 2012 estaba en la posición 56 del ranking general y en el informe 2014 sube 10 puestos. Si solo se toman países de América del Sur, nuestro país se encuentra primero.

Inglaterra y EEUU se encuentran entre los países con mayor EGDI, esto es, entre 1 y 0,75, mientras que la República de China se encuentra en la segunda categoría, entre 0,50 y 0,75.

Con respecto al **desarrollo de servicios en línea**, este estudio mide el grado de uso de las TICs por parte de los gobiernos para ofrecer servicios en línea a nivel nacional, similares a los cuatro estados dispuestos en el apartado 2.1.2 de este documento. Dentro de los veinte países mejores ubicados, podemos mencionar a EEUU en el sexto lugar con un índice de 0,9449 e Inglaterra en la posición once con 0,8976. China aparece más adelante con 0,6063 y Argentina con 0,5512.

En la siguiente tabla se muestran los números del OSI, que representa **índice de servicios en línea** y los valores de los cuatro estados de cada país de interés.

⁴² <http://www.unpan.org/> Consultado 10/10/2015

País	OSI	Estado 1 – Servicios de información emergentes	Estado 2 – servicios de información mejorados	Estado 3 – servicios transaccionales	Estado 4 – Servicios conectados
ARGENTINA	0,5512	91	66	26	24
CHINA	0,6063	100	57	37	32
ESTADOS UNIDOS	0,9449	100	68	77	94
INGLATERRA	0,8976	100	73	63	88

Tabla 13 - Índice de servicios en línea. Fuente (United Nations, 2014)

Como se puede observar, Argentina está en última posición respecto al índice de servicios en línea con 0,5512; y se mantiene en tercera posición respecto al estadio 2; relegada al cuarto puesto en los siguientes estadios.

Otros datos de interés se encuentran en el TII, **índice de infraestructura de telecomunicaciones** y sus componentes.

País	TII	Porcentaje de individuos usando internet	Suscriptores a teléfonos fijos cada 100 habitantes	Suscriptores a teléfonos celulares cada 100 habitantes	Conexión cableada cada 100 habitantes	conexión WIFI cada 100 habitantes
ARGENTINA	0,4835	55,80	24,33	142,62	10,89	20,86
CHINA	0,3554	42,30	20,25	79,88	12,75	16,95
ESTADOS UNIDOS	0,7406	81,03	43,78	97,64	27,88	74,90
INGLATERRA	0,8534	87,02	52,58	130,78	34,04	72,06

Tabla 14 - Índice de infraestructura de telecomunicaciones. Fuente (United Nations, 2014)

Uno de los índices más llamativos está en los *Suscriptores a teléfonos celulares cada 100 habitantes*, donde Argentina lidera con un índice de 142,62, siguiendo Inglaterra con 130,78, luego EEUU con 97,64 y China con 79,88.

En lo que resta de este apartado se analizará el uso de las redes sociales considerando las costumbres de los países de relevancia para este estudio.

Facebook Google+ Youtube Twitter LinkedIn Myspace Pinterest Tumblr
Qzone Sina Weibo Tencent Youku Tudou RenRen (solo China)
Sónico (América del Sur)

Tabla 15 - Listado de canales de redes sociales (ordenado según su popularidad). Fuente (United Nations, 2014)

Como se puede ver, las redes sociales más elegidas son Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, que son aquellas que serán analizadas en este trabajo científico. También, cabe mencionar Google+, Myspace, Pinterest, Tumblr.

El próximo gráfico, muestra la proyección de personas que se sumarán a las redes sociales entre 2011 y 2017, con el pronóstico de que en 2017 serán 2,55 billones *de personas*

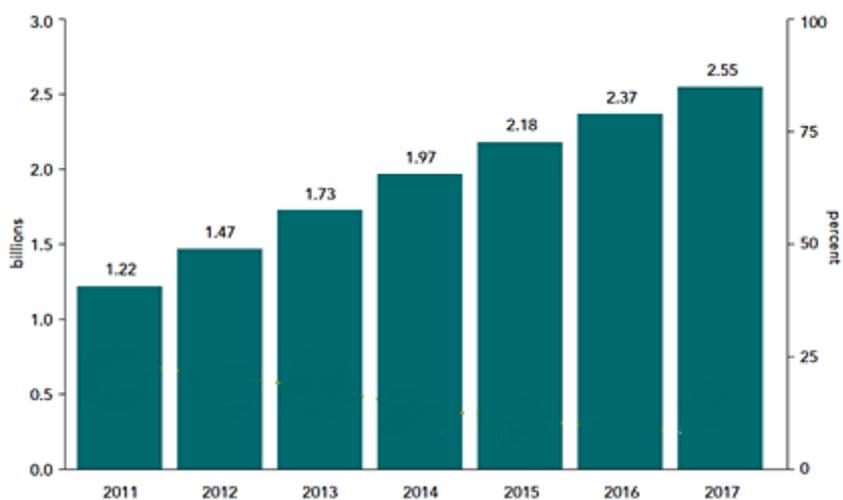


Gráfico 4 - Cantidad de usuarios de las redes sociales a nivel mundial (2011-2017). Fuente (United Nations, 2014)

El siguiente gráfico muestra como los gobiernos se han volcado al uso de las redes sociales.

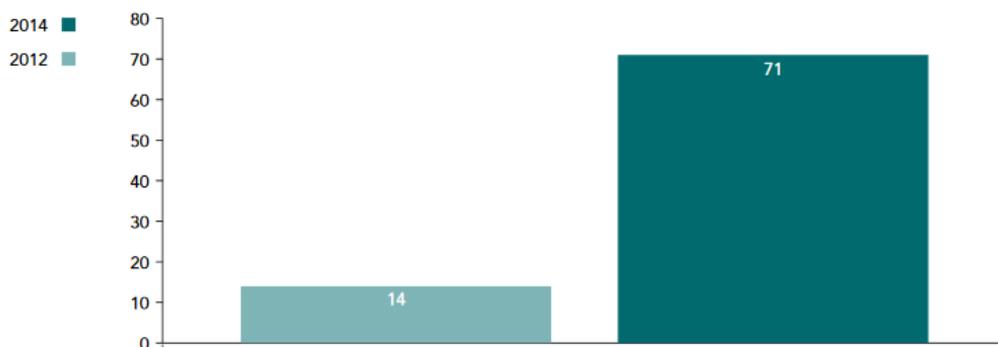


Gráfico 5 - Cantidad de países que usan redes sociales para gobierno electrónico. Fuente: (United Nations, 2014)

En esta sección, se han revisado las definiciones que dan base a esta investigación: gobierno electrónico, tecnología de la información y la comunicación, redes sociales y se ha podido analizar los distintos enfoques y esfuerzos que cada país (Reino Unido, Estados Unidos, Taiwán y Argentina) ha realizado en vistas de la incorporación de gobierno electrónico teniendo como foco principal ofrecer más y mejores servicios a los ciudadanos, con una mirada puesta en un gobierno presente. Por otro lado, el informe presentado por United Nations en 2014, nos permite analizar comparativamente el estado en el que se encuentra cada país y así poder obtener conclusiones sobre su estado en ese año.

2.5 Las universidades como entes públicos

Como se mencionó anteriormente, según la legislación argentina, las universidades nacionales son consideradas administraciones públicas ya que se encuentran bajo el ámbito del Ministerio de Educación y Deportes de la República Argentina, y es por eso el interés del estudio.

Las **redes sociales** representan un factor que altera los ritmos naturales de comunicación. Es una herramienta de comunicación nueva, con un crecimiento veloz debido al acceso a diversos dispositivos digitales con acceso a Internet mediante la conexión inalámbrica. El uso masivo de Facebook, Twitter, LinkedIn por

nombrar algunos ejemplos, ha llevado a que los gobiernos tengan presencia en los mismos agregando un poderoso canal de comunicación.

Las universidades, están inmersas en esta problemática y enfrentan el desafío de adoptar sistemas de gobierno electrónico como elementos novedosos en este proceso, incorporando tanto las TICs como el uso de las redes sociales.

Si bien las Universidades representan un espacio acotado de análisis y con una población que en su mayoría es altamente letrada, el estudio del uso de las redes sociales, y en particular, Facebook, permite tener una idea de la utilización de las mismas tanto desde la parte del gobierno universitario, como la respuesta de la comunidad universitaria

En el próximo capítulo, analizaremos los casos de estudio, las dos universidades elegidas National Chiao Tung University (Taiwán) y Universidad Nacional del Sur (Argentina).

3 SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

3.1 Hermandad académica: oriente y occidente

Para el análisis de uso de las redes sociales se eligió trabajar sobre universidades, por ser entidades de gobierno educativas. La elección particular se debe a la posibilidad de conseguir toda la información estadística necesaria para desarrollar el marco teórico-práctico.

A continuación, se realiza una introducción sobre las universidades seleccionadas.

3.1.1 National Chiao Tung University (NCTU)⁴³

Chiao Tung University⁴⁴ fue fundada en 1896 (el año 22 de la Era Kuanghsu de la Dinastía Ching), como una de las universidades chinas más antiguas establecidas, con el sistema educativo occidental. El nombre original de la escuela fue Nanyang College. En 1912, fue renombrada como Colegio Vocacional Shanghai de Educación Superior. En 1921, tomo el nombre de Chiao Tung University; y finalmente en 1937, se nombró National Chiao Tung University (NCTU).

En 1958, la Universidad comenzó su actividad educativa en la ciudad Hsinchu, Taiwán, con el establecimiento del Instituto de Electrónica.

Las Chiao Tung Universities en China son consideradas como una rama de un árbol antiguo y fuerte; y es por eso que NCTU en Hsinchu es considerada como una nueva rama floreciente.

Dentro de los hitos en la historia de la Universidad⁴⁵, se pueden mencionar que en 1970, el ingeniero Chun-Yen Chang obtiene su título de Doctor en Ingeniería, el primero en Taiwán; y en 1984 se establece el primer centro nacional de

⁴³ <http://www.nctu.edu.tw/>

⁴⁴ <http://museum.lib.nctu.edu.tw/eng/cht/history/history.htm> Consultado el 20/9/2016 Traducción propia

⁴⁵ <http://museum.lib.nctu.edu.tw/eng/cht/history/first.htm> Consultado el 20/9/2016 Traducción propia

investigación, el Centro de Investigación de Sistemas de Información y Microelectrónica.

La National Chiao Tung University cuenta con nueve facultades ⁴⁶ y una escuela, distribuidos en cuatro campus⁴⁷:

Ciencias (Electrofísica, Matemática, Química)	Ingeniería Eléctrica y Computadoras	Ciencias de la Computación
Ingeniería	Administración	Humanidades y Ciencias Sociales
Ciencias Biológicas y Tecnología	Estudios Hakka (Humanidades, Comunicación y Tecnología)	Fotónica

Escuela de Leyes

Tabla 16 - Departamentos académicos de NCTU. Elaboración propia

A su vez, cada colegio está integrado por diversos Departamentos e Institutos de investigación.

La **visión de futuro** ⁴⁸ de la escuela es que se convierta en una ciudad con las universidades de primera clase del mundo, y la investigación, desarrollo e innovación en la industria mundial de alta tecnología para la visión de desarrollo a largo plazo al "promover líderes interdisciplinarios" y "la investigación de vanguardia y su aplicación", teniendo como columna los conceptos *internacional, intercooperación, larga enseñanza y fase de investigación*, como vigas, para lograr los objetivos de desarrollo. Dicho fin se refuerza con la aplicación de **E-administración**, buscando reducir costos y fortalecer la evaluación de la gestión como estrategias de reforma administrativa y de desarrollo sostenible, Por otro lado, la Universidad también planteó las siguientes seis estrategias:

1. El cultivo de talentos interdisciplinarios de alta calidad.
2. La promoción de la integración de la ciencia y la tecnología, y el estudio interdisciplinario.
3. La búsqueda de reclutar y retener personas con talento excepcional.

⁴⁶ <http://www.nctu.edu.tw/academics-en>

⁴⁷ ⁴⁷ Po-Ai Campus, Kuang-Fu Campus, Taipei Campus, Tainan Campus, Liou-Jia Campus
<http://timetable.nctu.edu.tw/>

⁴⁸ <http://www.nctu.edu.tw/feature-now>

4. La profundización de la cooperación entre la industria y el mundo académico.
5. La promoción de la internacionalización.
6. La planificación del espacio del campus global y el desarrollo sostenible.

El futuro seguirá dependiendo de las ventajas que se presenten en desarrollo escolar, formación de estudiantes de enseñanza en alfabetización y competencias básicas fundamentales, la aplicación de la formación integral, el fortalecimiento de los conocimientos profesionales y la capacidad en la investigación para mejorar el estudio de la energía, tanto la calidad para producir contribución académica; responsabilidad social, promover la atención y los servicios, la conducta de cooperación entre industria-universidad y fortalecer la cooperación con los alumnos, para contribuir a la comunidad.

3.1.2 Universidad Nacional del Sur (UNS)⁴⁹

La UNS se encuentra ubicada en la ciudad de Bahía Blanca, al sur de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

En primer lugar se crea el Instituto Tecnológico del Sur - ITS⁵⁰ el 9 de octubre de 1946, iniciando sus actividades bajo la dependencia académica de la Universidad Nacional de la Plata. El 12 de febrero de 1948, el entonces presidente Juan D. Perón designó al Dr. Miguel López Francés como Rector, quien debería adoptar las medidas necesarias para su organización. La inauguración oficial del ITS se realizó el 20 de febrero de 1948. El primer graduado del Instituto fue el ingeniero Nereo Roberto Parro, en 1953, quien era oriundo de Tornquist. En 1955, luego de la caída del gobierno de Perón, se designó al profesor Pedro González Prieto como su interventor, y se iniciaron las gestiones ante el gobierno nacional para adquirir la condición de universidad nacional. Tras los estudios realizados por una comisión asesora designada por el Poder Ejecutivo, se resolvió la creación de la Universidad Nacional del Sur el 5 de enero de 1956.

⁴⁹ <http://www.uns.edu.ar>

⁵⁰ http://www.uns.edu.ar/institucional/laUns_resena_historica Consultado el 20/9/2016

La UNS fue la séptima universidad nacional creada en el país, siendo precedida por las de Córdoba (1613), Buenos Aires (1821), La Plata (1890), Tucumán (1912), Litoral (1919) y Cuyo (1939). Su estructura académica está organizada en Departamentos. Los primeros Departamentos fueron Contabilidad, Economía, Física, Geología, Geografía, Matemática, Ingeniería, Humanidades y Química.

Apenas a un mes de la inauguración, dos estudiantes que habían comenzado a cursar sus carreras en el Instituto, Jorge Laurent y David Tomás Prieto, se presentaron a rendir las últimas materias, convirtiéndose así en los primeros egresados de la institución. La primera mujer que obtuvo su título en la UNS fue Betty Kerlleñevich, de Bahía Blanca, una de las alumnas fundadoras del Instituto Tecnológico del Sur - ITS, quien se graduó en la carrera de ingeniería.

La Universidad Nacional del Sur cuenta con dieciséis⁵¹ Departamentos Académicos distribuidos en distintos complejos edilicios⁵²:

Agronomía	Biología, Bioquímica y Farmacia	Ciencias de la Administración
Ciencias de la Salud	Ciencias e Ingeniería de la Computación	Derecho
Economía	Física	Geografía y Turismo
Geología	Humanidades	Ingeniería
Ingeniería Eléctrica y de Computadoras	Ingeniería Química	Matemática
Química		

Tabla 17 - Departamentos académicos de la UNS. Elaboración propia

3.1.2.1 Plan Estratégico

La realización de este **Plan Estratégico** (Universidad Nacional del Sur, 2013) ha insumido una gran cantidad de tiempo y esfuerzo de una importante cantidad de personas. En primer lugar, por ser el primero de esta naturaleza que se lleva a cabo en la universidad, y en segundo lugar porque se consideró de suma importancia

⁵¹ <http://www.uns.edu.ar/academicas/departamentos-academicos>

⁵² http://www.uns.edu.ar/institucional/laUns_resena_historica bajo el título Principales instalaciones

destinar el tiempo necesario para el mejor desarrollo de las ideas y su instrumentación en los distintos proyectos que lo componen.

3.1.2.1.1 Visión

La Universidad Nacional del Sur (UNS) es una institución pública cuyo propósito es la educación superior en todos sus niveles; la adopción, generación y desarrollo de conocimientos; el avance de las ciencias, la tecnología y las artes, y la diseminación de esos conocimientos en beneficio de la comunidad que la sostiene.

Por consiguiente, su misión es:

- Formar profesionales capacitados y éticamente responsables, comprometidos con la sociedad y su desarrollo sustentable, priorizando la gratuidad y la equidad en el acceso a la enseñanza.
- Realizar actividades de investigación para contribuir al avance del conocimiento en todos los campos de las ciencias, las tecnologías y las artes.
- Realizar actividades de extensión para que la sociedad pueda beneficiarse de tales conocimientos.
- Utilizar sus capacidades para lograr el desarrollo humano, promoviendo el crecimiento individual, social, económico, cultural, científico, tecnológico e institucional.

3.1.2.1.2 Valores

Los valores que justifican, orientan y comprometen el accionar de la Universidad Nacional del Sur son:

- El pluralismo, la independencia intelectual y la libertad de pensamiento y expresión.
 - La solidaridad y el respeto a la diversidad cultural.
 - La transparencia de sus actos.
 - El compromiso pleno con los derechos humanos a través de su respeto y promoción.
- La justicia, la equidad social y la educación inclusiva a fin de garantizar una efectiva igualdad de oportunidades.

- El pleno respeto de la forma democrática de gobierno y de los procedimientos que promuevan el fortalecimiento institucional.
- La ética profesional, académica y científica.
- El compromiso con la preservación de la calidad del ambiente en pos de un desarrollo sustentable.
- La cultura del trabajo basada en el esfuerzo y la responsabilidad.
- El sentido de pertenencia social y el respeto al patrimonio de la comunidad.
- El ejercicio comprometido de la Autonomía Universitaria
- El manejo responsable de los recursos que la sociedad le confiere.

3.1.2.1.3 Visión

Posicionamiento e imagen a proyectar hacia la sociedad

- Referente en el sistema universitario nacional y reconocida en el ámbito internacional.
- Distinguida por la calidad de la enseñanza, y por la trascendencia de sus actividades de investigación.
- Con capacidad para satisfacer las expectativas de formación individual y atender los requerimientos profesionales de la región y del país.

Actitud ante el contexto externo

- Dinámica y proactiva ante los cambios del contexto.
- Líder en procesos de respuesta a nuevos desafíos.

Imagen Interna

- Capaz de aprender de la experiencia.
- Innovadora en sus estrategias académicas.
- Promotora del sentido de pertenencia en la comunidad universitaria.
- Inserta en la sociedad del conocimiento

3.1.2.1.4 Ejes Estratégicos

La Universidad Nacional del Sur desarrolló el Plan Estratégico con metas a corto, mediano y largo plazo, 2011, 2016, 2026; priorizando una visión de conjunto. El mismo consta de cinco ejes estratégicos:

- Eje Estratégico 1: Gestión Institucional,
- Eje Estratégico 2: Gestión de la calidad académica,
- Eje Estratégico 3: Inclusión e integración de los alumnos,
- Eje Estratégico 4: Integración en la región de incumbencia
- Eje Estratégico 5: Infraestructura y servicios.

La *Ilustración 4 - Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur. Ejes Estratégicos 1 y 2.*, *Ilustración 5 - Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur. Eje Estratégico 3.* e *Ilustración 6 - Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur. Ejes Estratégicos 4 y 5,* se pueden observar los ejes y los programas propuestos a desarrollar.

Sobresale el eje estratégico 1 **Gestión institucional**, que, a su vez, está compuesto por 3 Programas:

- Gestión de la información
- Actualización normativa
- Promoción de políticas institucionales en derechos humanos

Es de particular interés el programa Gestión de la información, ya que menciona explícitamente el concepto de Gobierno Electrónico como proyecto número 5.



PLAN ESTRATÉGICO

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

2011 - 2016 - 2026

EJE ESTRATÉGICO 1

Gestión Institucional

1.1 PROGRAMA: Gestión de la Información

PROYECTOS

1. Mejoras en el sistema de Información.
2. Creación de un Área de Procesamiento de la Información (PI) de la UNS.
3. Diseminación de la Información y del conocimiento.
4. Comunicación Interpersonal.
5. Gobierno Electrónico.
6. Sistema de Formulación y Seguimiento de Proyectos.

1.2 PROGRAMA: Actualización Normativa

PROYECTOS

1. Actualización de los reglamentos de la Fundación Docente y de Concursos Docentes.
2. Pautas para la reforma de planes de estudio.

1.3 PROGRAMA: Promoción de Políticas Institucionales en Derechos Humanos

PROYECTOS

1. Institucionalización de actividades en Derechos Humanos.

EJE ESTRATÉGICO 2

Gestión de la Calidad Académica

2.1 PROGRAMA: Gestión de la Calidad Educativa

PROYECTOS

1. Mejoramiento de las condiciones académicas que contribuyan a incrementar la calidad del desempeño de los alumnos de la UNS.
2. Mejoramiento de las condiciones materiales que contribuyan a incrementar la calidad del desempeño de los alumnos de la UNS.
3. Internacionalización de los planes de estudio.
4. Enseñanza de idiomas.
5. Seguimiento de los alumnos de movilidad.
6. Indicadores Académicos.
7. Internacionalización en casa: reconocimiento de estudio.
8. Especialización en docencia de nivel superior.
9. Fortalecimiento del área de Educación a Distancia.

2.2 PROGRAMA: Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología.

PROYECTOS

1. Posgrados genéricos.
2. Financiación de áreas claves.
3. Feria de Ciencia y Tecnología en las escuelas medias de la UNS.
4. Laboratorio de Ciencias Experimentales en las escuelas de la UNS.
5. Coordinación de Actividades UNS CCT Bahía Blanca.
6. Distribución de fondos para proyectos interdisciplinarios.
7. Fortalecimiento de Gestión de Vinculación Tecnológica.
8. Promoción de Proyectos que conjuguen Arte, Ciencia y Tecnología.

Ilustración 4 - Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur. Ejes Estratégicos 1 y 2⁵³.

⁵³ https://servicios.uns.edu.ar/institucion/files/106_AV_44_1.pdf

EJE ESTRATÉGICO 3

Inclusión e integración de los alumnos

3.1 PROGRAMA: Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado

PROYECTOS

1. Optimización de la muestra anual de carreras de nivel terciario y superior.
2. La Universidad va al secundario: campaña de difusión de la oferta académica de la UNS.
3. Asistencia a clases de los alumnos del nivel secundario en calidad de observadores.
4. Ámbitos de planificación del sistema educativo nacional y provincial en todos sus niveles.

3.2 PROGRAMA: Apoyo y Contención para el Ingreso y Permanencia

PROYECTOS

1. Monitoreo y evaluación del estado de situación de la problemática deserción – permanencia de alumnos.
2. Fortalecimiento de la Asesoría Pedagógica.
3. Sistema de Tutorías.
4. Semana del Ingresante.
5. Optimización de los resultados de los cursos de nivelación.

El presente Plan Estratégico fue elaborado por la Comisión Asesora de Planeamiento de la Universidad Nacional del Sur y contó con la participación de especialistas de distintos ámbitos, dentro y fuera de la UNS.

Contiene iniciativas que atraviesan a toda la Universidad y que sirven de marco para la planificación estratégica en las distintas dependencias.

Ilustración 5 - Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur. Eje Estratégico 3.

EJE ESTRATÉGICO 4

Integración en la región de incumbencia

4.1 PROGRAMA: Desarrollo de políticas regionales

PROYECTOS

1. Coordinación de Políticas Interuniversitarias Regionales.
2. Observatorio de cámaras.
3. Agenda programática de extensión en temas estratégicos locales y regionales.
4. Incorporación de la UNS a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo.

4.2 PROGRAMA: Fortalecimiento de la relación de la UNS con sus graduados

PROYECTOS

1. Área de Graduados UNS.
2. Graduados UNS: comunicación y vínculos.
3. Apoyo a la Inserción laboral de los graduados.

4.3 PROGRAMA: Ciencia, Tecnología e Innovación

PROYECTOS

1. Monitor de Ciencia y Tecnología.
2. Equipos de trabajo en áreas de interés del medio.
3. Divulgación Científica.
4. Museos y Archivos.
5. Empresas de Base Tecnológica.

4.4 PROGRAMA: Cultura y Extensión

PROYECTOS

1. Creación de un Consejo Social.
2. El Teatro como vehículo de comunicación e Integración.
3. Promoción de las Actividades Artísticas.
4. Promoción de la extensión en la formación de los alumnos pre universitarios y universitarios.
5. Compromiso Social Universitario.
6. Asistencia Técnica y Capacitación a Organizaciones Sociales.

EJE ESTRATÉGICO 5

Infraestructura y Servicios

5.1 PROGRAMA: Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Edilicia

PROYECTOS

1. Unidad de Planificación de Infraestructura Edilicia (UPE).
2. Reciclado y reducción de residuos sólidos urbanos.
3. Programa de redefinición del sistema de gestión de residuos peligrosos.
4. Mitigación de Problemas Medioambientales Urbanos.
5. Uso racional de los recursos.
6. Señalización de los edificios.
7. Higiene y seguridad laboral.

5.2. PROGRAMA: Mejora de los servicios

PROYECTOS

1. Bibliotecas.
2. Bienestar Universitario.
3. Capacitación del personal de la UNS.
4. Servicio de Gestión de Calidad en dependencias de la UNS.



Ilustración 6 - Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur. Ejes Estratégicos 4 y 5

Como se mencionó en el párrafo anterior, dentro de Gestión de la Información se destaca el Proyecto 5, denominado **Gobierno Electrónico**. Ver Ilustración 4 - Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur

En el apartado de Gobierno Electrónico, el título que lo acompaña se refiere al desarrollo específico de una página web transaccional. En los Objetivos Específicos establece

“Desarrollar una página web transaccional que, además de brindar información de la UNS, posibilite interactuar adecuadamente con todos los posibles usuarios alrededor del mundo. Contar con una herramienta que permita no sólo el contacto y flujo bidireccional de información sino también la realización de diversos trámites.” (Universidad Nacional del Sur, 2013), página 59

Si bien no se hace referencia al uso de las Redes Sociales, en el año 2012 era impensado el auge que las mismas tendrían en el mundo, y en particular, su uso en la Administración Pública. Sin embargo, menciona la necesidad de interactuar entre los posibles usuarios, donde podemos incluir, no solo los usuarios externos, sino también los internos. La frase *“Facilitar la comunicación bidireccional”*, abre la posibilidad de brindar herramientas de participación a los usuarios, sin mencionar las metodologías o tecnologías a ser utilizadas.

Cabe mencionar que, esta institución participó y confeccionó en el año 2010 el Relevamiento correspondiente al PNGE, citado en 2.3.4.1.

Actualmente, se está trabajando fuertemente en la incorporación de firma digital en las Resoluciones que se sancionen desde Rectorado. Este proceso está siendo acompañado, no solo por las adecuaciones técnicas, en hardware y software, y legales (adecuación de normativas vigentes para que den validez a la firma digital) sino también por diversas capacitaciones destinadas al personal técnico-administrativo.

3.2 Definición de parámetros generales entre las universidades UNS-NCTU

Para poder tener una correlación entre las universidades a analizar se compararán datos relevantes para comprender las diferencias y similitudes entre las mismas.

<i>Cantidad</i>	<i>UNS⁵⁴</i>	<i>NCTU⁵⁵</i>
<i>#Alumnos de grado</i>	22450 (tecnicaturas, licenciaturas, ingenierías)	10733 (bachelor)
<i>#Egresados de carreras de grado</i>	986	-
<i>#Alumnos de posgrado</i>	1849 (doctorados, maestrías y especializaciones)	16408 (maestrías y doctorados)
<i>#Egresados de carreras de posgrado</i>	111	-
<i>#Docentes</i>	2850 (profesores, asistentes y ayudantes, de todas las dedicaciones)	700 ⁵⁶ (aprox)
<i>#No docentes</i>	597	1000 ⁵⁷ (aprox)
<i>#Carreras de grado</i>	58	19 (bachelor)
<i>#Carreras de posgrado</i>	62	166 ⁵⁸ (maestrías, doctorados)

Tabla 18 - Datos estadísticos comparativos UNS- NCTU. Elaboración propia

Como se puede observar dentro de los datos que se encuentran completos, la UNS posee 52% más de alumnos de grado que NCTU, mientras que NCTU lidera en alumnos de posgrado con una diferencia de 14559 sobre la cantidad de alumnos de posgrado de la UNS. En no docentes, NCTU posee 40,3% más agentes que UNS. Si bien, UNS cuenta con un 76,2% más en carreras de grado, NCTU se destaca con un 62,6% más en carreras de posgrado. Como último dato, se puede observar que la UNS cuenta con 2150 docentes adicionales respecto a NCTU.

En la próxima sección se analizarán los resultados de la encuesta de uso de medios de comunicación realizada a la comunidad universitaria de la UNS,

⁵⁴ Datos obtenidos según Anuario 2015

http://servicios.uns.edu.ar/institucion/files/411_AV_40_10.pdf Consultado 22/07/2016

⁵⁵ <http://aadm.nctu.edu.tw/registra/stat.aspx> Traducción a cargo de Susan (林怡鈞), alumna de Magister en Memoria Frash NAND. Consultado 22/07/2016

⁵⁶ <http://www.ia.nctu.edu.tw/files/11-1000-195.php>

⁵⁷ <http://www.nctu.edu.tw/number-now>

⁵⁸ La cantidad de carreras de grado y posgrado fue obtenido de la Oficina de Asuntos Internacionales de NCTU, http://www.ia.nctu.edu.tw/ezfiles/0/1000/img/10/ListofProgramAY16-17_1126.pdf

conoceremos los mecanismos de publicación de una noticia, y se analizarán los datos estadísticos de los Facebooks de ambas Universidades (FB /UNS Bahía Blanca – FB /國立交通大學 National Chiao Tung University) en la búsqueda de tendencias en comunicación, colaboración y participación.

4 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el capítulo anterior, se estableció una correlación entre las universidades para establecer parámetros adecuados, considerando cantidad de alumnos de grado, cantidad de alumnos de posgrado, cantidad de departamentos, por nombrar algunos items.

En este estudio, se analizan los datos estadísticos del uso de Facebook provistos por ambas universidades, con una duración de tres meses. De la Universidad Nacional del Sur se analizan datos al 6 de septiembre de 2016, mientras que la NCTU, datos obtenidos al 23 de septiembre de 2016. En el primer caso, los datos fueron provistos por la Dirección de Comunicación Institucional dependientes de Rectorado, a cargo del Facebook oficial **UNS Bahía Blanca**; en el segundo caso, fueron provistos por la División de Relaciones Públicas, a cargo del Facebook oficial de **國立交通大學 National Chiao Tung University**.

Primeramente, se realizó una encuesta, entre el lunes 29 de agosto y el domingo 25 de septiembre de 2016, dirigida a la comunidad de la UNS. La difusión se realizó en los Facebook UNS Bahía Blanca, Internacionales UNS y Empleo UNS; se envió por mail a la comunidad docente y no docente a través de la lista de mails administrada por la Secretaría General Técnica y por una lista de mails administrada por el Programa Empleo UNS. La misma fue diseñada para que la conteste la comunidad universitaria. Las preguntas incluidas en la encuesta se encuentran en el ANEXO A. Por su comodidad y facilidad de diseño y armado, la encuesta fue desarrollada con un formulario de Google Drive.

4.1 Análisis de la encuesta

El propósito de la encuesta fue saber con cuales medios de comunicación se informa la comunidad universitaria. Si bien la encuesta fue anónima, de las siete preguntas, las tres primeras dan información sobre rango de edad, género y rol en la UNS (alumnos de grado, alumnos de posgrado, docentes, investigadores, no docentes, UPAMI); las siguientes cuatro preguntas son tendientes a saber sobre los usos y costumbres respecto a las redes sociales como medio de información sobre las noticias de la UNS.

La encuesta fue contestada por 562 participantes. En el Gráfico 6 - Encuesta: rol en la UNS están representados los distintos roles, ya mencionados. En este ítem de la encuesta, se permitió que el sujeto pueda elegir más de un rol.

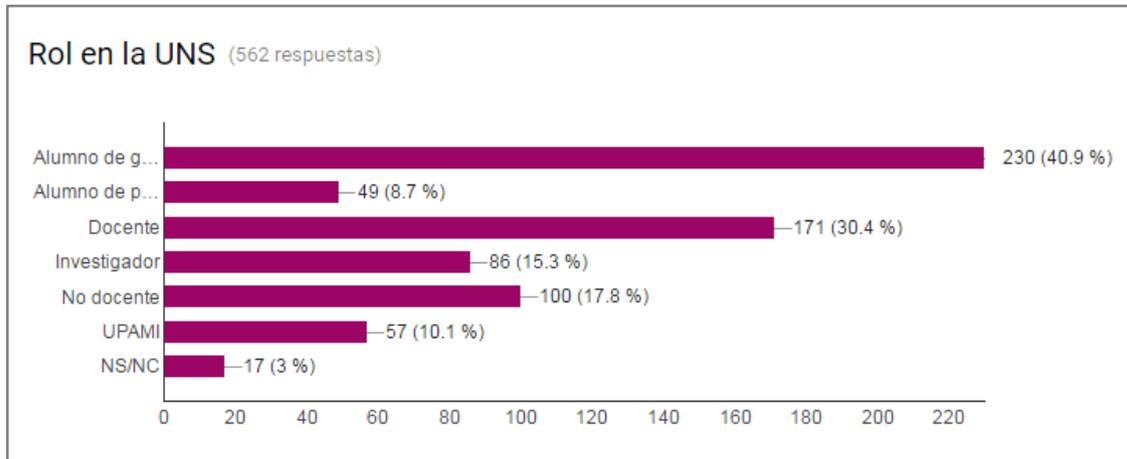


Gráfico 6 - Encuesta: rol en la UNS. Fuente: Formulario de Google Drive

En el apartado **Rol en la UNS**, lidera con 40,9% la participación de los alumnos de grado, siguiendo los docentes con 30,4% de la muestra y, en tercer lugar, los no docentes con 17,8%.

La **edad** fue dividida en rangos de a diez, comenzando con dieciocho, ya que esta es la edad en la que comúnmente ingresan a estudiar en la Universidad.

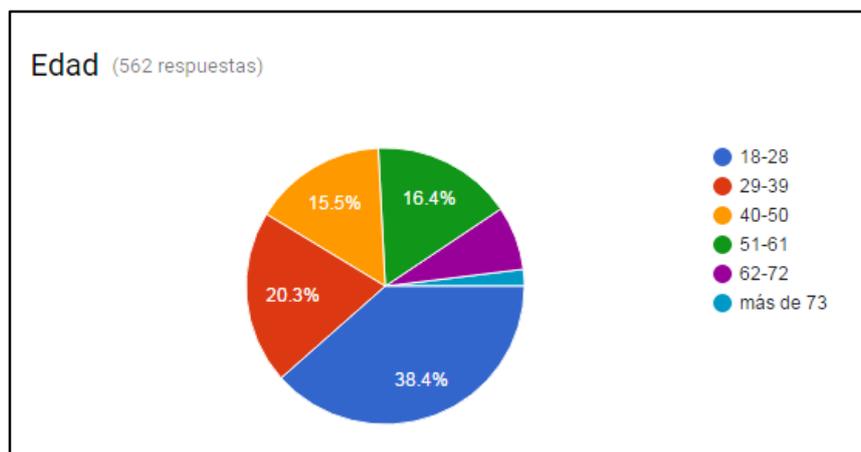


Gráfico 7 - Encuesta: edad. Fuente: Formulario de Google Drive

Como se puede observar, hubo amplia participación **etaria**, liderando sujetos con edad 18-28 (38,4%), luego, con porcentajes similares, siguieron personas entre 29-39 años (20,3%), 51-61 (16,4%) y 40-50% (15,5%).

Un hecho que se debe destacar es la amplia participación del **género** femenino con un 64,6%, mientras que la población masculina fue del 35,2%.

En la pregunta, **¿Usas las redes sociales? Por ejemplo, facebook, twitter, linkedin, youtube, entre otros**, se obtiene una respuesta contundente con un 92,3% con respuesta afirmativa, dejando un 7,5% para la respuesta negativa.

El resultado que lideró en la pregunta, **Para informarte sobre las novedades de la UNS, ¿qué medios utilizas?**, fue la opción Página web (82,9%), siguiendo con Facebook (67,3%), y en tercer lugar de manera lejana, RadioUNS (8.7%).

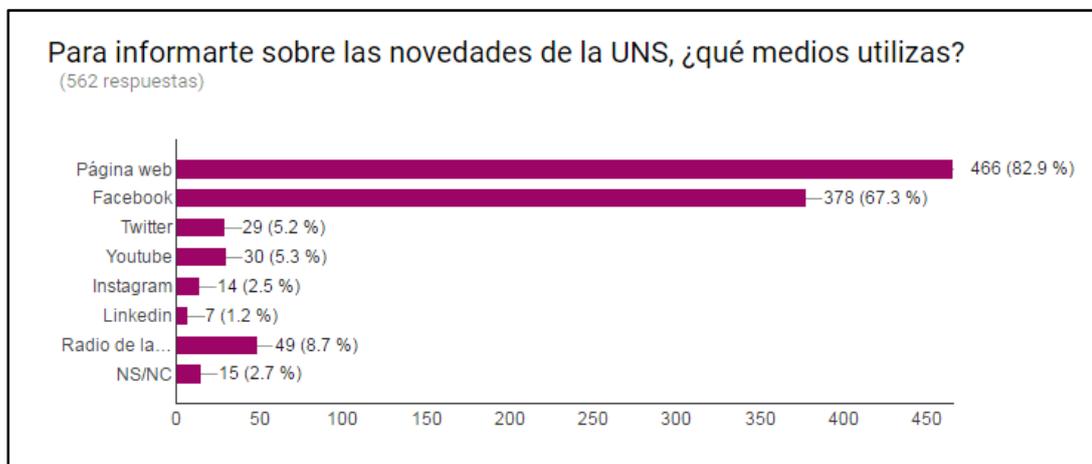


Gráfico 8 - Encuesta: Para informarte sobre las novedades de la UNS, ¿qué medios utilizas?. Fuente: Formulario de Google Drive

Las siguientes dos últimas preguntas apuntan a conocer las costumbres de los encuestados. Por un lado, se pretendió saber la asiduidad con la cual se verifica nuevo contenido en las redes sociales: **Si usas las redes sociales, ¿cuántas veces chequeas si se ha publicado nueva información?**; y, por otro lado, si el celular es el dispositivo más utilizado para constatar las novedades **¿Usas el celular para chequear si existe nueva información de la UNS en las redes sociales?** En el primer caso, y como se muestra en el Gráfico 9 - Encuesta: Si usas las redes sociales, ¿cuántas veces chequeas si se ha publicado nueva información?, tiene un amplio margen de corroborar nueva información de manera diaria (65.5%), el otro dato relevante es la opción semanalmente (21.2%).

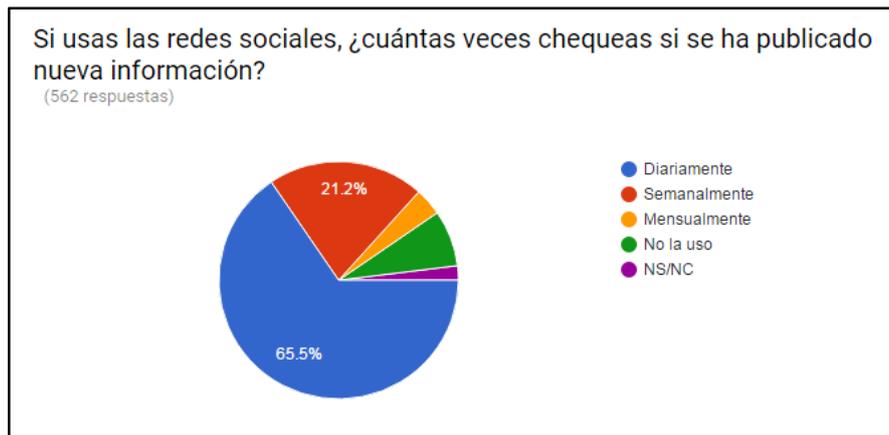


Gráfico 9 - Encuesta: Si usas las redes sociales, ¿cuántas veces chequeas si se ha publicado nueva información?. Fuente: Formulario de Google Drive

Con respecto a la última pregunta, **¿Usas el celular para chequear si existe nueva información de la UNS en las redes sociales?**, se dio un resultado parejo con una respuesta afirmativa del 53% y negativa del 45,6%.

Para conocer cuál es el proceso de publicación de una noticia en la UNS y los medios de comunicación que se utilizan, se realizó una entrevista al Licenciado Marcelo Tedesco, a cargo de la Dirección de Comunicación Institucional. Ver ANEXO B

4.2 Entrevista al director de la Dirección de Comunicación Institucional

Un aspecto fundamental de la presente investigación, era poder conocer la metodología de trabajo concerniente a la gestión y publicación de las novedades de la UNS. Con tal fin, el 6 de septiembre del 2016 se realizó una entrevista al Licenciado Marcelo Tedesco, quién está a cargo de la Dirección de Comunicación Institucional, que, a su vez, depende de Rectorado como autoridad directa.

A continuación, se destacarán de la entrevista, los hechos más relevantes y que son de especial importancia en este trabajo.

Los medios de comunicación que están a cargo de la Dirección son la página web oficial, el NotiUNS (periódico bimestral), la radio de la Universidad, el Pregón (boletín semanal) y un parte de prensa prácticamente diario a distintos medios de comunicación. En esta parte se incluyen contenidos de la Agenda Cultural, la Agenda Institucional y avances de alguna noticia que luego está desarrollada en otro medio de comunicación.

Con respecto a las redes sociales, se cuenta con Facebook, Twitter y Youtube. Este último, se administra de manera coordinada con la Dirección de Medios Audiovisuales en la confección de un micro audiovisual de dos minutos, que luego se le da difusión en las redes sociales y en dos canales locales.

Twitter está relacionado con Facebook, esto es, cuando se realiza una publicación en Facebook se replica en Twitter, considerando la limitación de caracteres.

La elección de cual noticia difundir, a que medio y con cual formato es una decisión basada en la experiencia. Si bien no hay escrito ningún protocolo, según el entrevistado lo que se hace es analizar todas las noticias y ver cuáles son de interés para el público interno (la comunidad universitaria) y cuáles para un público externo. Con respecto a los primeros, luego se decide cual medio de comunicación utilizar, por ejemplo, la rotura de un colectivo UNS-Palihue, se publica en Facebook donde hay un mayor consumo por parte de los alumnos; para realizar una entrevista en la radio se hace un trabajo de investigación previo, con los antecedentes del docente, papers publicados y luego se realiza la entrevista.

Dentro del mecanismo de publicación, las noticias en cuanto se terminan de producir se publican en el medio correspondiente, o en su defecto, se envían al medio de comunicación pretendido.

La entrevista completa está disponible en ANEXO B.

4.3 Análisis del uso de redes sociales UNS-NCTU

En primera medida, se muestra que tipo de mecanismos se utilizan para realizar difusión de acuerdo a cada universidad.

<i>País</i>	<i>Universidad</i>	<i>Sitio Web</i>	<i>Facebook</i>	<i>Twitter</i>	<i>Linkedin⁵⁹</i>	<i>Youtube</i>
<i>Argentina</i>	UNS	Si ⁶⁰	Si	Si	Si	Si
<i>Taiwán</i>	NCTU	Si ⁶¹	Si	No	Si	Si

Tabla 19 - Comparación de uso de redes sociales UNS-NCTU. Elaboración propia

En particular, se puede decir que, en la UNS, el Facebook y Twitter fueron creados en mayo del 2010; el canal de Youtube fue creado mayo del 2013. Los dos primeros están a cargo de la Dirección de Comunicación Institucional y el tercero a cargo de la Dirección de Medios Audiovisuales, que depende de la Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria. Según la entrevista a Marcelo Tedesco los contenidos de los cortos que se publican en el canal de Youtube se trabajan de manera coordinada entre la Dirección de Audiovisuales y la Dirección de Comunicación Institucional.

Con respecto a la National Chiao Tung University, su Facebook fue creado en agosto de 2012⁶² y el primer video subido en el canal de Youtube fue el 7 de abril de 2008.

4.4 Análisis estadísticos de Facebook® en las universidades UNS-NCTU⁶³

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada en la Comunidad Universitaria de la UNS, si bien el método más utilizado para informarse sobre las novedades de la UNS es la página web, nuestro objetivo en esta tesis es analizar la comunicación en las redes sociales. De la encuesta, se puede observar que el segundo medio de comunicación más utilizado es el Facebook.

⁵⁹ Si bien las dos universidades tienen presencia en LinkedIn, solo se muestra información estadística obtenida de otros miembros. No hay una cuenta de LinkedIn creada y mantenida por las Universidades a la fecha. Octubre 2016. Sin embargo, actualmente, se ha obtenido acceso de administrador de la cuenta de la UNS en LinkedIn para trabajar en su desarrollo. Octubre 2016

⁶⁰ <http://www.uns.edu.ar>

⁶¹ <http://www.nctu.edu.tw/>

⁶² La información fue provista por 李佳如 a cargo de la División de Relaciones Públicas de NCTU

⁶³ Este trabajo está basado en la investigación realizada con la Dra. Hsin-yi Sandy Tsai, profesora del Departamento de Comunicación y Tecnología de NCTU, durante mi estadía en dicha Universidad por el "2016 NCTU Taiwán Elite Internship Program"

Para realizar el análisis de los datos estadísticos de Facebook, se solicitó a la Dirección de Comunicación Institucional (UNS) y a la División de Relaciones Públicas (NCTU) que se envíe las estadísticas disponibles de cada Fanpage. Las mismas fueron entregadas a fecha 6 de septiembre (UNS) y 23 de septiembre de 2016 (NCTU) respectivamente. Concretamente, los datos provistos muestran información asociada a tres temas puntuales, datos asociados a como se conecta el público a la página, el rendimiento de las publicaciones y quienes son las personas que les gusta la página.

Las estadísticas enviadas constan de tres archivos Excel denominados:

- Facebook Insights Data Export: son los datos asociados a las actividades correspondientes a likes en la Fanpage
- Facebook Insights Data Export (Post Level): son los datos asociados a los posts realizados en la Fanpage
- Facebook Insights Data Export (Video Posts): son los datos asociados a los videos de la Fanpage

Para el propósito de esta investigación, se tomaron datos específicos del primer y segundo archivo Excel, ya que el archivo Excel con datos sobre los videos no se pudo procesar por no contener información relevante.

Antes de comenzar con esta sección, es necesario definir algunos conceptos

- **post** en idioma inglés, que representa un texto escrito en alguna de las redes sociales. En español, comúnmente se denomina como posteo o publicación.
- El alcance **orgánico** es el número total de usuarios únicos que han visto un post por métodos de distribución gratuitos.
- El alcance **pagado** es el número total de usuarios únicos que han visto un post debido a un anuncio.
- El alcance **total** corresponde al número de usuarios únicos que han visto los posts, independientemente de dónde lo hayan hecho. Si el post llega a una persona de forma orgánica y a través de un anuncio, dicha persona se incluirá en el alcance orgánico, el alcance pagado y el alcance total.

- Las **impresiones** es la cantidad de veces que se muestra un post de tu página, se haga o no un click. Los usuarios pueden ver varias impresiones de la misma publicación. Por ejemplo, si alguien ve una actualización de la página en la sección de noticias y luego la vuelve a ver cuando un amigo la comparte, se contabilizarán dos impresiones. Las impresiones pueden contener posts o stickers. Los stickers son ilustraciones o animaciones que muestran estados de ánimo y se incorporan, por ejemplo, en contestación a un post en redes sociales.

- El **alcance** es la cantidad de usuarios únicos que han visto un post de una página. El alcance puede ser inferior a las impresiones, ya que una sola persona puede ver varias impresiones. Por ejemplo, si una persona ve una actualización de la página en la sección de noticias y luego la vuelve a ver cuando un amigo la comparte, el alcance será uno.

Con respecto al uso del Facebook como medio de comunicación desde las universidades con la comunidad de influencia, se pudieron obtener los siguientes indicadores a partir del contenido de la información dispuesta en **Facebook Insights Data Export**:

		UNS		NCTU	
Período de la muestra		1/7/2016 al 6/9/2016		30/6/2016 al 22/9/2016	
# Me Gusta de la Fanpage		1/7	15032	30/6	5667
		6/9	15506	22/9	6106
# Personas que vieron algún contenido por día	Min	96		34	
	máx.	29237		32258	
# Personas que vieron algún post por día	Min	8		3	
	máx.	24945		30401	
# Personas que tuvieron algún tipo de interacción (click o post) por día	Min	41		6	
	máx.	3173		3510	
# Impresiones de todos los posts por día	Min	10		3	
	máx.	69009		52863	
	máx.				
# Personas que hicieron click en algún contenido por día	Min	32		No disponible	
	Max	2457		No disponible	
# Clicks en algún contenido por día	Min	110		4	
	máx.	99836		4692	
	min	7		1	

		UNS	NCTU
# Personas que comparten posts de la página por día	máx.	1646	662
# Personas que vieron la página o un post compartido por un amigo por día	Min	No disponible	3
	máx.	No disponible	28795

Tabla 20 - Comparaciones de datos estadísticos de Facebook UNS-NCTU. Elaboración propia

Debido a que estamos en presencia de nuevas tecnologías, resulta de interés conocer que representan cada uno de estos indicadores, a saber:

- # Personas que vieron algún contenido por día: Diario: Cantidad de personas que han visto algún contenido asociado a la página (Usuarios únicos)
- # Personas que vieron algún post por día: Diario: Cantidad de personas que han visto algún post en la página (Usuarios únicos)
- # Personas que tuvieron algún tipo de interacción (click o post) por día: Diario: Cantidad de personas que interactuaron con tu página, incluyendo cualquier click o historia creada. (Usuarios únicos)
- # Impresiones de todos los posts por día: Diario: Cantidad de veces que se cargó la página, que surgieron de los posts de la misma. (Cantidad total)
- # Personas que hicieron click en algún contenido por día: Diario: Cantidad de personas que hicieron click en cualquier contenido. No se incluyen historias que se crean sin hacer click en el contenido de la página. (Usuarios únicos)
- # Clicks en algún contenido por día: Diario: Cantidad de clicks en cualquier contenido. (Cantidad Total)
- # Personas que comparten posts de la página por día: Diario: Cantidad de personas que comparten historias desde tu página, incluyendo me gusta de la página, posteo en la biografía de la página, me gustas, me gusta en comentarios o compartir un post de la página, contestar una pregunta que se haya posteado, responder a uno de los eventos, etiquetado de la página en una foto o chequeado la ubicación de la página. (Usuarios únicos)
- # Personas que vieron la página o un post compartido por un amigo por día: Diario: Cantidad de personas que han visto la página o un post en la biografía de la página, me gusta, comentado o compartido uno de los posts de la página, contestado una pregunta que se haya posteado, responder a un evento de la página,

mencionado la página, etiquetado la página en una foto o chequeado la ubicación de la página (Usuarios únicos)

Con respecto al análisis de los posts, se confeccionó la siguiente tabla comparativa, a partir de los datos estadísticos dispuestos en el archivo **Facebook Insights Data Export**:

		UNS	NCTU
Período de la muestra		1/7/2016 al 6/9/2016	30/6/2016 al 22/9/2016
# Total de posts		49	118
Tipo	Foto	20	60
	Link	29	54
	Shared Video	No disponible	1
	Status	No disponible	3
# Total de personas que se sirvió de la Página	min	471	94
	máx.	27870	29875
# Impresiones de los posts de la página	Min	724	182
	máx.	50664	49401
# Personas que hicieron click en algún lugar de los posts	Min	7	5
	máx.	2819	3235
# Click en algún lugar del post	Min	4	2
	máx.	43878	3690
# Personas que vieron los posts de la página en la historia de otro amigo	Min	No disponible	0
	máx.	No disponible	28046

Tabla 21 - Comparaciones de datos estadísticos de Facebook a nivel posts UNS-NCTU. Elaboración propia

A continuación, definiremos que significan las métricas precedentes:

- # Total de personas que se sirvió de la Página: Tiempo de vida: Cantidad total de personas que del cual se sirvieron del post de la página. (Usuarios únicos)
- # Impresiones de los posts de la página: Tiempo de vida: Cantidad de impresiones en un post de la página. (Cantidad Total)
- # Personas que hicieron click en algún lugar de los posts: Tiempo de vida: Cantidad de personas que hicieron click en algún lugar en tu post. (Usuarios únicos)
- # Click en algún lugar del post: Tiempo de vida: Cantidad total de clicks en algún lugar de tu post. (Cantidad total)

- # Personas que vieron los posts de la página en la historia de otro amigo:
Tiempo de vida: Cantidad de personas que vieron un post de tu página en la historia compartida por un amigo. (Usuarios únicos)

Ninguna de las universidades cuenta con posts pagos.

4.4.1 Análisis estadísticos de los posts de Facebook® en las universidades UNS-NCTU

La importancia de este estudio en parte es poder identificar instancias que los gobiernos den al ciudadano de participación genuina, no solo la oportunidad de que se informe sobre novedades inherentes a mostrar lo que los gobiernos quieren que el ciudadano conozca.

A continuación, se realiza un análisis más detallado de los posts según el tipo, con la mirada puesta en la interacción con la comunidad universitaria:

		# Post según el Tipo	# Comentarios		# Me Gusta		# Compartidos		# Total
			máx.	Total	máx.	total	máx.	Total	
UNS	Photo	20	293	933	1372	5362		178	
	Link	29		90		3209	158	519	
	Status	0		0		0		0	
	ShareVideo	0		0		0		0	
	Total	49		1023		8571		697	10291
NCTU	Photo	60		19		1058		27	
	Link	54	15	43	538	2669	31	117	
	Status	3		0		15		0	
	ShareVideo	1		0		20		0	
	Total	118		62		3762		144	3968

Tabla 22 - Análisis detallado de los posts de Facebook UNS-NCTU. Elaboración propia

De la Tabla 22 - Análisis detallado de los posts de Facebook UNS-NCTU, se puede ver que mientras que NCTU realizó la mayor cantidad de posts (118= 60 fotos, 54 videos, 1 video compartido, 3 estados) con respecto a UNS (49= 20 fotos y 29 links); el total de interacción de la comunidad sumando cantidad de comentarios en posts, cantidad de me gusta en posts y cantidad de posts compartidos es visiblemente mayor en UNS (10291) que en NCTU (3698). Para una visión más clara de la tendencia de los datos, se confeccionó el Gráfico 10 - Comparación de tendencias de posts de Facebook UNS-NCTU

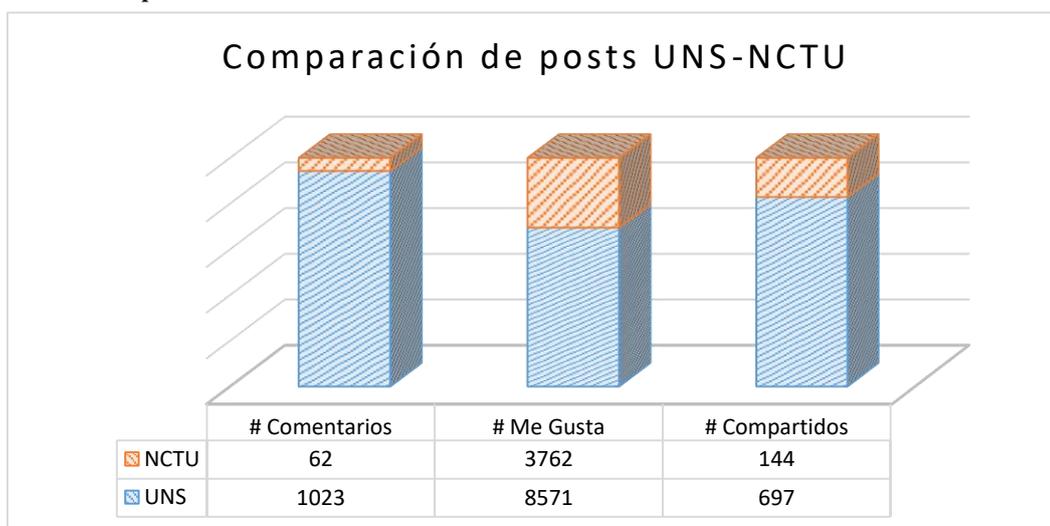


Gráfico 10 - Comparación de tendencias de posts de Facebook UNS-NCTU. Elaboración propia

Algunos resultados que resaltan son, con respecto a UNS, se obtuvieron la mayor cantidad de comentarios en la publicación de una foto (293), mientras que, en NCTU se encontró el máximo en un link (15). En la medida Me Gusta podemos observar 1372 en una foto en UNS y con una diferencia de más de la mitad en un link 538 para NCTU. Por último, con respecto a la cantidad de posts compartidos en UNS se cuenta con un máximo de 158 en un link, mientras que en NCTU, en igual categoría, 31.

Por último, se mostrarán los posts mejores ranqueados.

UNS	Max # Comentarios	Photo	293	Colación de Grados N° 312, 24 de junio de 2016, 18 hs ⁶⁴ .
	Max # Me Gusta	Photo	1372	El mismo post que el anterior
	Max # Compartidos	Link	158	Por primera vez en Argentina una universidad dictará la carrera de Medicina fuera de sus

⁶⁴ <https://www.facebook.com/UNSBahiaBlanca/posts/1039380716098495>

				sedes habituales, para colaborar a solucionar la falta de médicos en localidades pequeñas. ⁶⁵
	Max # Comentarios	Link	15	¿Vamos caminando? (大家走過嗎?) ⁶⁷
	Max # Me Gusta	Link	538	El mismo post que el anterior
NCTU ⁶⁶	Max # Compartidos	Link	31	Graduado de Taiwán, dueño de la Compañía de desarrollo de Semiconductores en Gan Zhongwei, 6 años de hacer nada, trabajando en Google, ¡para hacer esto...tocar! (畢業就進台積電的甘仲維·6年後居然一無所有·還對 Google 的工作說 No·只為了做這...感人!) ⁶⁸

Tabla 23 - Posts publicados en Facebook con los mejores números UNS-NCTU. Elaboración propia

El post “Colación de Grados N° 312, 24 de junio de 2016, 18 hs” fue publicado el primero de julio del corriente año e incluía un álbum con las fotos de todos los alumnos que recibieron su diploma ese día. Los post hacen mención de salutación y, además, etiquetan a otros miembros del Facebook. Con respecto al post “Por primera vez en Argentina una universidad dictará la carrera de Medicina fuera de sus sedes habituales, para colaborar a solucionar la falta de médicos en localidades pequeñas” fue publicado el 18 de agosto y recibe la misma calidad de posts que el anterior.

El post 大家走過嗎? Fue publicado el 2 de agosto y hace referencia a una calle muy pequeña, pero muy transitada, que lleva a la autopista que, en particular, es muy usada por quienes trabajan en el Parque Industrial⁶⁹. Los ciudadanos han solicitado al gobierno que la ensanchen por mucho tiempo y finalmente realizarán las obras. El interés desde la Universidad por esta calle es porque es lindera al Campus Guang Fu (principal campus de NCTU). Los comentarios hacen mención a que por fin el Gobierno realizará la obra tan deseada. El post 畢業就進台積電的甘仲維·6年後居然一無所有·還對 Google 的工作說 No·只為了做這...感人! fue publicado el 15 de

⁶⁵ <https://www.facebook.com/UNSBahiaBlanca/posts/1098539476849285>

⁶⁶ Las traducciones de chino a inglés fueron realizadas por Anny Tsai, alumna del último año de la carrera de Comunicación y Tecnología en NCTU, el 2 de octubre de 2016.

⁶⁷ https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=1024424610940600&id=395124717203929

⁶⁸ https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=1013820265334368&id=395124717203929

⁶⁹ <http://www.sipa.gov.tw/english/index.jsp>

julio y habla sobre la vida de 甘仲維, un joven brillante que fundó en Taiwán la compañía Semiconductor Manufacturing Co., Ltd. Luego, fue a trabajar a Google, y quedó ciego (glaucoma). Trató de suicidarse, pero su hermana, quien es también ciega, le consiguió ayuda. Cuando superó todos estos difíciles momentos, volvió a NCTU para hacer un doctorado en Gestión de la Información. Una vez obtenido su título, su hermana murió de cáncer. Él comenzó a buscar trabajo, pero le resultó difícil debido a su ceguera hasta que lo emplearon en el Instituto para la Industria de la Información⁷⁰, donde comenzó a diseñar aplicaciones para personas que padecen ceguera. Su misión ahora es contribuir con toda la sociedad, con un mensaje que dice que nunca hay que rendirse. Este post no recibió ningún comentario.

⁷⁰ <http://web.iii.org.tw/default.aspx>

5 RESULTADOS OBTENIDOS

El concepto de gobierno electrónico ha sido incorporado por los gobiernos debido a sus grandes beneficios. Para destacar algunas definiciones, podemos mencionar: el desarrollo de una nueva organización de la gestión administrativa, más eficiente y efectiva llevando a mejorar la competitividad económica, tendiente a la disminución de costos, la disposición de la información de manera rápida y dinámica, accesible 24/7, con la entrega de servicios web; con la posibilidad de trabajar en la inclusión de personas con capacidades diferentes.

Sin embargo, la fortaleza de este concepto radica en poner en primer plano el fortalecimiento en la vinculación con sus stakeholders: ciudadanos, empresas, oficinas de gobierno y empleados.

A lo largo de las diferentes olas, los gobiernos se han adecuado a los cambios tecnológicos, llevando esto a tener que repensar como proveer más y mejores servicios a los grupos de interés, de manera transparente, colaborativa y participativa. El último desafío es como utilizar al máximo la potencialidad que ofrecen las redes sociales.

Con respecto a los gobiernos analizados (Reino Unido, Estados Unidos, Taiwán-ROC, Argentina), podemos ver que cada uno ha avanzado de diferentes maneras y con diferentes tiempos. Todos los países han desarrollado un plan de gobierno electrónico, con objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo. Si bien cada uno está transitando distintos estadios de la incorporación de políticas dentro del marco de gobierno electrónico, podemos ver que todos los países se han ido desarrollando considerando las olas antes mencionadas.

Lo que se puede destacar es que, Reino Unido, al pertenecer a la Unión Europea, mantiene esfuerzos mancomunados con otros países. De esta manera, la compartición del desarrollo de infraestructuras es aprovechada por todos los países que la integran. Por otro lado, en los últimos años ha avanzado mucho respecto a distintas iniciativas que refuerza la estrategia de gobierno digital.

Estados Unidos siguió un desarrollo similar al de Reino Unido. Sin embargo, es notorio el máximo uso de las redes sociales en la campaña a presidente de Barak

Obama en 2008. En 2009, como presidente electo, impulsa fuertemente la **transparencia, colaboración y participación** en pos del completo desarrollo de un gobierno abierto, acompañando esta etapa con leyes y documentos que describen detalladamente los pasos para lograr el objetivo propuesto.

Muy importante ha sido la adecuación del gobierno de Taiwán-ROC. En especial, para lograr la alta tasa de uso de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, al considerar, como parte de su estrategia, un **modelo de aceptación del usuario**. De esta manera, ha desarrollado distintas alternativas para cada uno de los grupos de interés, garantizando la utilización de los servicios ofrecidos.

Los lineamientos estratégicos para el primer Plan de Gobierno Electrónico y Planes Sectoriales de Gobierno Electrónico en Argentina⁷¹ fueron promulgados el 27/04/2005.

Si bien el 2010 se lanza el Plan Nacional de Gobierno Electrónico en Argentina, recién se pueden ver avances claros a partir de la puesta en vigencia del Decreto 13/2015, con la creación del Ministerio de Modernización. En este ámbito, se desarrollan servicios y programas claros destinados a los grupos de interés.

La incorporación de las redes sociales por parte de los gobiernos ha sido desigual. De las páginas web principales de los gobiernos, se puede observar que Reino Unido⁷² y Argentina⁷³ no muestran presencia de redes sociales, mientras que tanto Estados Unidos⁷⁴ como Taiwán⁷⁵, muestran presencia de Facebook y Youtube, entre los destacados.

Recientemente, ha habido un gran crecimiento del uso de dispositivos móviles debido a su bajo costo, los cambios en los estilos de vida y el aumento en la funcionalidad, convirtiéndose en la principal elección en países en vías de desarrollo. De acuerdo con los datos obtenidos de eMarketer⁷⁶, la cantidad de usuarios de Internet superará la cantidad de usuarios conectados al final del 2007,

⁷¹ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/105829/norma.htm>

⁷² <https://www.gov.uk/> consultado: septiembre 2016

⁷³ <https://www.argentina.gob.ar/> consultado septiembre 2016

⁷⁴ <https://www.usa.gov/> consultado septiembre 2016

⁷⁵ <http://www.taiwan.gov.tw/> consultado septiembre 2016

⁷⁶ <https://www.emarketer.com/>

con el 56,8% de todos los usuarios conectados a Internet de manera inalámbrica (Trimi & Sheng, 2008).

Si bien el dato que se comparte arriba tiene varios años, sirve para mostrar la **tendencia** del uso de los dispositivos móviles y el acceso inalámbrico. Por otro lado, esto implica un nuevo esfuerzo de parte de los gobiernos, para adecuar todos los servicios web ofrecidos, de manera que puedan ser visualizados correctamente mediante el uso de los dispositivos móviles.

La comunicación a través de los dispositivos móviles alienta a los ciudadanos a usar la tecnología para expresar sus puntos de vista con quienes están a cargo de la formulación de políticas públicas. Esto agrega más canales de participación ciudadana. (Trimi & Sheng, 2008)

En este aspecto, Pablo Davicino⁷⁷, Ingeniero en Sistemas (UNS) y Especialista en Seguridad Informática, comenta sobre el auge del uso de dispositivos móviles en medios digitales en Latinoamérica, *“en el 2006 era una cuestión incipiente en donde el Smartphone no era más que un dispositivo que ejecutaba una aplicación, carente en muchos casos de sistema operativo. Esa aplicación tenía algunas facilidades de menú y daba la sensación de poder ejecutar más de una tarea al mismo tiempo. Desde el 2008 al 2010, el sistema operativo comienza a tener un rol central, fomentado a partir del incremento en los niveles de integración y el desarrollo de hardware de forma masiva para este tipo de dispositivos. En este comienzo, fue claramente Blackberry quién dominó el mercado. El teclado físico y la aplicación de mensajería instantánea era un diferencial, épocas en donde aún no se había impuesto WhatsApp. El dominio de Blackberry, principalmente en el ámbito corporativo, comenzó en el resto del mundo en el año 2002-2003, en Argentina en 2009-2010. Cuando se comienza a comercializar el iPhone, presentan este dispositivo novedoso, con un botón, así fue como lo vendió Steve Jobs, y con la novedad de que dicho celular tenía pantalla táctil y se interactuaba con el sistema operativo TAPS, por pantalla. Allí comienza el auge del iPhone como lo conocemos hoy. También se suma a este mercado Google, al desarrollar el sistema operativo Android. Este sistema operativo proviene de una modificación que se realiza*

⁷⁷ Entrevista realizada en 11 de octubre de 2016, específicamente sobre la temática uso de los dispositivos móviles en Latinoamérica y en Argentina en particular

al kernel del sistema operativo Linux, y de esta manera, poder ejecutar Android en cualquier dispositivo. Este sistema se impuso ampliamente. De esta manera, se tenían muchos fabricantes que, con commodity hardware muy barato, permitía ejecutar Android en prácticamente cualquier plataforma. De esa manera, Android se mete al mercado a competir fuerte, con Apple; y Blackberry, al no adaptarse a la realidad de la pantalla táctil y quedarse con su tecnología, y el teclado qwerty que era marca registrada de ellos, desaparece. Pasaron de ser de líderes en el mercado, a desaparecer. Intentaron competir con el modelo Z10, que mezclaba la pantalla con el teclado, pero no funcionó. También desarrollaron una Tablet que tampoco funcionó. A partir de 2011-2012, en el contexto de Latinoamérica y Argentina, surge un auge que superó todas las expectativas de Android. Es ahí donde comienza la escala progresiva de interconexión masiva de absolutamente todos los dispositivos, tal y como lo conocemos hoy. Actualmente, hay un grado más avanzado, de lo planteado, debido a lo que se conoce como el IOE (Internet of Everything) o IOT (Internet of Things), que significa que cualquier dispositivo puede ser conectado a Internet, por ejemplo, heladeras, televisores SmartTV que están conectados y transfiriendo datos permanentemente. Estos dispositivos, también disponen de distintas aplicaciones, inclusive aplicaciones de multimedia, de manera que estas pantallas reflejan lo que antes mostraban las computadoras y después los celulares. Todo esto está llevando a que se está reinventando, con el IOT o el IOE.”

Con respecto a los casos de estudio, UNS y NCTU tienen presencia en las redes sociales. Como se puede observar en la última medición del período de la muestra, UNS posee un 60,6% más me gusta respecto a NCTU. Si bien NCTU realizó la mayor cantidad de posts (118) con respecto a UNS (49), el total de interacción de la comunidad sumando cantidad de comentarios en posts, cantidad de me gusta en posts y cantidad de posts compartidos es visiblemente mayor en UNS (10291) que en NCTU (3698).

Luego de un análisis de los datos, se puede concluir que las noticias presentadas en ambos Facebook no incentivan la participación de la comunidad universitaria, esto es, no se ha visto ninguna forma de post en la cual se propicie la participación, como por ejemplo, alguna encuesta o pregunta que sea de interés, cuyos resultados o respuestas puedan ser considerados al momento de formular

políticas universitarias, o que se brinde la posibilidad de dejar un comentario, que luego pueda ser analizado, tendiente a potenciar la participación y empoderamiento de los integrantes de la comunidad en cuestión.

El análisis de los post en Facebook permitió conocer las posibilidades que ofrece el gobierno en materia de participación, colaboración y transparencia. Sin embargo, han sido pocas las muestras de la inclusión de la opinión del ciudadano sea considerada en la confección de políticas que son de su interés, permitiendo que realice propuestas, que luego, pueda verificar que son tenidas en cuenta.

Una opción para incentivar la participación en el desarrollo de políticas públicas, es disponer del Facebook como medio de difusión sobre el desarrollo de un proyecto de ley, de manera tal, que el ciudadano pueda dejar su aporte de manera conocida, esto es ingresando en una plataforma similar a una Wiki, que luego permita, al finalizar el tiempo de participación, obtener un solo documento con todos los aportes ciudadanos.

En la medida que se adopten estas técnicas, resulta interesante distinguir aquellos ciudadanos con aportes relevantes, por ejemplo, manteniendo un ranking de usuarios. La incorporación de dichas medidas, permitirá que los grupos de interés tomen un rol principal en el desarrollo de políticas públicas, ubicándose en un lugar de preponderancia.

Se espera poder realizar un análisis similar en un año para poder realizar comparaciones, que lleven a establecer más y mejores políticas respecto al uso de las TICs. Obteniendo más información, se podrá trabajar en políticas de comunicación acordes a la institución.

5.1 Conceptos relacionados

En esta sección se muestran distintas áreas de corte transversal y que ofrecen miradas que tienden a mostrar una evolución dentro de la temática desarrollada en la presente investigación.

5.1.1 Nuevas competencias

En la medida que las nuevas tecnologías se van incorporando en más aspectos de la vida del ciudadano, es deber del gobierno aprender a utilizarlas a favor de la construcción de puentes de comunicación, considerando la potencialidad de la transformación en la formulación de políticas públicas.

Sin embargo, para obtener los mejores resultados es necesario el trabajo multidisciplinario y la formación de nuevos o capacitación de recursos humanos, con una visión amplia de la organización donde trabaja, que conozca los mecanismos digitales de comunicación donde tener mayor impacto de publicación de noticias, pero también, con una visión estratégica que con pericia ofrezca nuevos canales de comunicación interactiva entre el ciudadano y el gobierno. Este es el punto de partida para comenzar a pensar en un gobierno que tenga como centro al ciudadano.

(Schuppan, 2010), menciona que la incorporación de las TICs en la administración pública ha llevado a que gobierno electrónico muestre un gran potencial en la transformación de la administración y la gobernanza. Esto lleva a nuevas estructuras de servicio, que se logran a través de la reorganización de manera más conectada de las componentes de la administración pública: Esta innovadora forma de ver al gobierno requiere que su staff desarrolle competencias mixtas: técnicas, institucionales y legales; y complementariamente, competencias personales y sociales debido a los ambientes altamente interconectados no solo dentro de la organización, sino con otras organizaciones.

Del estudio, surgen falencias dentro de las áreas de estrategia, comportamiento organizacional y procesos. En particular, resulta deseable que quienes están en puestos de gestión tengan conocimientos mixtos sobre las aplicaciones y oportunidades de las tecnologías y sus procesos, para que tengan a su alcance todas las herramientas necesarias al momento de la toma de decisiones.

(Hunnius & Schuppan, 2013), realizan un análisis de diversos autores sobre las competencias demandadas en gobierno electrónico. (Hunnius, Paulowitsch, & Schuppan, 2015), actualizan el análisis con nuevas tendencias. En la Tabla 24 – Conocimiento, habilidades y competencias en gobierno electrónico puede

observarse la evolución en competencias y habilidades que los servidores públicos deben incorporar.

<i>Artículo</i>	<i>Conocimiento, Habilidades y Competencias</i>
<i>(Mundy, Kanjo, & Mtema, 2001)</i>	Conocimiento básico de tecnologías de información; opciones de diseño y métodos de desarrollo de sistemas de información; conocimiento sobre la naturaleza y rol de la información y sistemas de información, sistemas organizacionales y procesos, estrategias organizacionales y políticas de sistemas de información; habilidades para identificar oportunidades de nuevos sistemas de información; habilidades para identificar oportunidades para nuevos sistemas de información, diseño y construcción de sistemas de software, gestión de proyectos y cambios; comunicación, negociación y resolución de problemas, gestión de grupos de interés
<i>(Settles, 2005)</i>	Habilidades: en conocimiento básico de TICs; liderazgo; capital humano; gestión de proyectos; modelado; lidiar con implicaciones legales y privacidad de los sistemas de información; evaluación
<i>(Parrado, 2005)</i>	Habilidades en negocio: coincidir estrategias de negocio con nuevas tecnologías; habilidades en gestión de la información y tecnologías de la información; habilidades en tecnologías de la información: estrategia y planificación, implementación y desarrollo de sistemas, servicio y soporte de usuario; habilidades de la sociedad de la información: gestión de grupos de interés, alfabetización tecnológica y conocimiento de las TICs, implementación y gestión de la evaluación
<i>(Leitner, 2006)</i>	Habilidades: básicas de TICs; de liderazgo, sociales y blandas, organizacionales; en gestión de contratos y proyectos; gestión del conocimiento y de la información; modelos y estrategias de gobierno electrónico
<i>(Schuppan, 2010)</i>	Diseño de conocimiento (legal, técnico, organizacional); habilidades de negociación; persistencia; pensamiento en términos de redes; resistente al stress; competencia en implementación; competencias de diseño
<i>(Hunnius & Schuppan, 2013)</i>	Competencias genéricas: personal y social (trabajo en red), cambio (cambio en gestión y en gestión de proyectos), administrativo (cultura administrativa); competencias básicas de gobierno electrónico: en diseño (de procesos y de sistemas de información), en gestión (gestión de contratos), en E-políticas (formulación de estrategias y políticas, modelos y conceptos); E-competencias (procesamiento de información, conocimientos de TICs)

Tabla 24 – Conocimiento, habilidades y competencias en gobierno electrónico. Fuente: (Hunnius, Paulowitsch, & Schuppan, 2015)

(Hunnius, Paulowitsch, & Schuppan, 2015), también mencionan las competencias en el contexto de programas de educación de gobierno electrónico, resumidas en la Tabla 25 - Competencias en programas de educación en e-gobierno.

<i>Artículo</i>	<i>Conocimiento, Habilidades y Competencias</i>
-----------------	---

<i>(Jaeger, Bertot, Shuler, & McGilvray, 2011)</i>	Estudio de la naturaleza de la información de gobierno, el rol de los procesos políticos y políticas de información en la formación de e-gobierno, las razones que causan que las poblaciones usen o no e-gobierno, desafíos para acceder a e-gobierno, los medios de evaluación de impacto y éxito del e-gobierno; áreas de contenidos básicos críticos que los profesionales de la información requerirán en el diseño, entrega, evaluación y gestión de e-gobierno
<i>(Edelmann, Parycek, & Schossböck, 2013)</i>	Estructuras de e-gobierno, servicios y herramientas, infraestructura legal, como los flujos de trabajo administrativo se mejoran, nuevos procesos y canales de comunicación interna y externa; comprender porque los nuevos procesos de e-gobierno son necesarios e importantes; servicios y herramientas de e-gobierno que se están usando actualmente; conocimiento específico de e-gobierno y variedad de habilidades más allá de e-gobierno, otros temas tales como gestión pública, gestión de procesos y gestión de cambio
<i>(Estevez & Janowski, 2013)</i>	veinte áreas de conocimientos amplias: gestión pública, políticas públicas, innovaciones y tendencias, aspectos legales, desarrollo estratégico, arquitectura y estándares, gestión de la información, gestión de proyectos, gestión financiera, economía, recursos humanos, gestión de operaciones, e-gobierno, desarrollo y TICs, desarrollo sustentable, desarrollo internacional, trabajo en red y sociedades, gestión del rendimiento; cinco habilidades: liderazgo, comunicación, habilidades interpersonales, negociación, habilidades analíticas

Tabla 25 - Competencias en programas de educación en e-gobierno. Fuente: (Hunnius, Paulowitsch, & Schuppan, 2015)

(Ariff Lim, Ahad Abdullah, & Chan, 2016), (Janowski, Cellary, & Davies, 2013), (Gharawi, Estevez, & Janowski, 2014), trabajan en profundidad la temática y ofrecen ejemplos de interés.

5.1.2 Aceptación de las nuevas tecnologías

Uno de los pilares para la aceptación y uso popular de los servicios ofrecidos es la diversidad de estrategias para lograr la misma prestación (Mishra & Mishra, 2012), esto es, el desafío de la entrega de gobierno electrónico a través del uso de multicanales de manera inclusiva (United Nations, 2014). De esta manera, cada ciudadano elegirá la opción más adecuada y de acuerdo al grado de informatización que posea. La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**muestra una aproximación de una infraestructura de entrega de servicios multicanal. Se puede observar que el celular, el mail, la computadora, la interacción presencial y la tecnología inalámbrica son considerados como canales de comunicación.

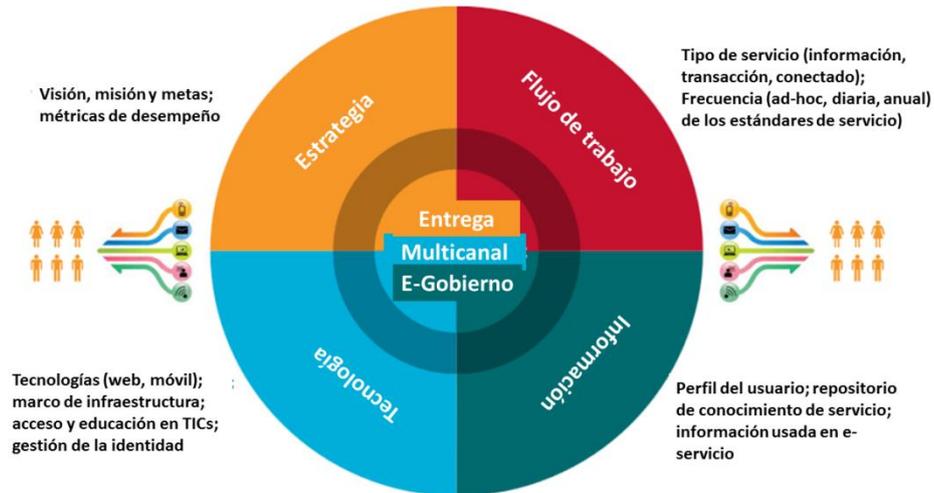


Ilustración 7 – Principios de servicios y marco para una entrega multicanal de servicios de gobierno electrónico. Fuente: (United Nations, 2014)

Con respecto al análisis de aceptación de las nuevas tecnologías, (Carter & Bélanger, 2005) se basan en el modelo **Technology Acceptance Model - TAM** (Davis, 1989). Este modelo fue propuesto como su tesis doctoral y ha sido ampliamente investigado por la comunidad científica (Straub, Keil, & Brenner, 1997), (Legris, Ingham, & Collerette, 2003), (Szajna, 1996). (Mathieson, 1991), propone una comparación entre el modelo TAM y la teoría **Theory of Planned Behavior - TPB** (Hung, Chang, & Yu, 2006) . Actualmente, una de las teorías más utilizadas es la **Unified Theory of Acceptance and Use of Technology - UTAUT** (Viswanath, Morris, Davis, & Davis, 2003).

Una de las ventajas es la disponibilidad de servicios ofrecidos a través de portales en línea, que permite al ciudadano resolver los trámites de manera rápida y sin tener que movilizarse hasta la oficina gubernamental.

Si consideramos el rango etario con acceso a las TICs, podemos observar que los adultos mayores necesitan apoyo en este tema ya que no han nacido en la era de las tecnologías. El gobierno debe proveer de todas las alternativas posibles que permitan que todos los ciudadanos tengan acceso a todos los servicios. Servicios web, ventanilla única son las mejores soluciones, sin embargo, es necesario

mantener la posibilidad de llamar telefónicamente o asistir a la oficina gubernamental.

Como ejemplo, para alcanzar la inclusión de los adultos mayores, la UNS y PAMI firmaron en marzo de 2006 un convenio específico ⁷⁸para “Realizar en forma conjunta acciones relativas a la promoción de objetivos educativos, culturales y sociales que contribuyen a una mejor calidad de vida” y “Generar acciones que tengan como finalidad mejorar la calidad de vida del adulto mayor y de su entorno familiar, para que de esa forma recupere su protagonismo y consideración de toda la sociedad”. Esto llevó a la organización de gran cantidad de cursos, dentro de los cuales los de informática son los más concurridos.

5.1.3 Percepción de la privacidad

El uso de las TICs en los gobiernos ha generado un gran cúmulo de información sensible, almacenada en grandes repositorios de datos en distintos servidores, a cargo de los mismos gobiernos. (Halder, 2014)

Para que las tecnologías sean ampliamente utilizadas con confianza por los grupos de interés, es fundamental, no solo cumplir con las leyes de privacidad de la información que el país tenga legislada, sino también contribuir con determinadas garantías de preservación de la privacidad que ofrezcan los servicios web brindados por los gobiernos.

Se debe considerar que muchas son las agencias de gobierno y organizaciones que recaban información personal y en muchos casos se comparte entre oficinas de gobierno. Si los ciudadanos no perciben que existe seguridad, dejarán de utilizar los servicios web, convirtiéndose en una barrera para la incorporación efectiva de gobierno electrónico.

La integración requiere de nuevos procesos de negocio, incrementa la complejidad técnica, demanda seguridad confiable y presenta serios problemas de privacidad, calidad y propiedad de los datos. Estos temas preocupan tanto a gobiernos como a ciudadanos. (Dawes, 2002)

⁷⁸ <http://www.cooperacion.uns.edu.ar/pdfs/nacinternac/2006/13-06.pdf>

(Almagwashi, Tawileh, & Gray, 2014), sostienen que, aunque la privacidad es muy importante, es claro el efecto en los factores social, cultural y político relacionado con cómo se preserva la privacidad al usar servicios de gobierno electrónico y quién es responsable de garantizar la preservación de la privacidad de los usuarios de los servicios de e-gobierno.

El estudio de las violaciones potenciales de privacidad y las soluciones para prevenirlas son de suma importancia para garantizar la aceptación y uso de las tecnologías provistas por el gobierno electrónico. Las soluciones técnicas se enfocan en soportar cinco principios: privacidad por diseño, control de acceso, necesidad de conocer para prevenir la revelación de información privada sensible. (Bargh, Meijer, Choenni, & Conradie, 2014), (Kalidien, Choenni, & Meijer, 2010), (Warner & Chun, 2008)

5.1.4 Gobierno Abierto

Es un concepto que surge en 2009 con la asunción de Barak Obama como presidente de EEUU (ver 2.3.2), en respuesta a la Directiva de Gobierno Abierto donde proclama los principios de transparencia, colaboración y participación como compromiso con el público. (Linders & Wilson, 2011)

Si bien existen espacios definidos de construcción de gobierno abierto basado en capacidades tecnológicas y organizativas, hay una necesidad de contar con un modelo de madurez de gobierno abierto, que identifique capacidades tecnológicas y organizacionales, pero también, abarque un conjunto completo de dimensiones tales como cultura, regulación, política, liderazgo, procesos, resultados, desafíos, oportunidades, métricas, y mejores prácticas. (Lee & Kwak, 2012), proponen un modelo de madurez de gobierno abierto de 5 estados:

- Nivel 1, condiciones iniciales: difusión de la información;
- Nivel 2, transparencia en los datos: transparencia en los procesos de gobierno y rendimiento;
- Nivel 3, participación abierta: comentarios de los ciudadanos, conversación, voto, creación. Comunicaciones interactivas. Sistemas crowdsourcing;

- Nivel 4, colaboración abierta: colaboración entre agencias gubernamentales. Colaboración abierta con los ciudadanos. Co-creación de servicios de valor agregado;
- Nivel 5, compromiso ubicuo: Incremento en la transparencia, colaboración y participación. Compromiso del ciudadano continuo y ubicuo. Compromiso ciudadano integrado.

En el Gráfico 11 - Modelo de Madurez de Gobierno Abierto. Fuente: , se puede observar el avance planteado por los autores.

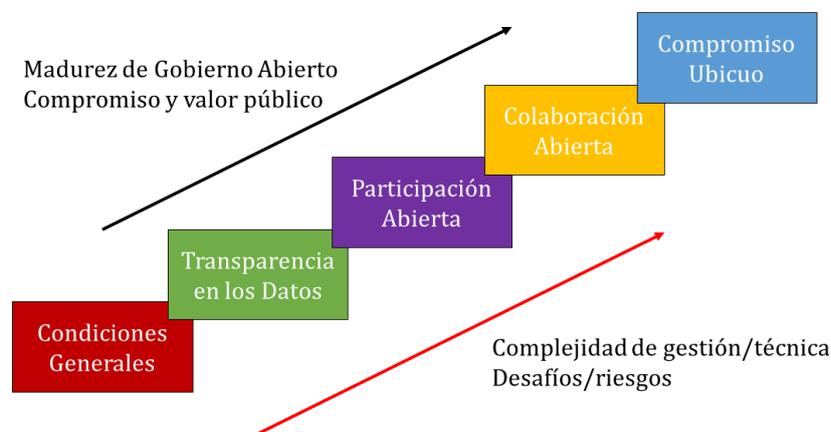


Gráfico 11 - Modelo de Madurez de Gobierno Abierto. Fuente: (Lee & Kwak, 2012)

5.1.5 M-Gobierno

Según (Lee, Tan, & Trimi, 2006), la estrategia **M-gobierno** permite proveer información y servicios a los empleados gubernamentales, ciudadanos, y otras organizaciones a través de servicios móviles.

A continuación, se describen las ventajas: (Trimi & Sheng, 2008)

- Mejora la entrega de servicios e información gubernamental. Los ciudadanos acceden a información de gobierno y servicios en cualquier momento y en cualquier lugar. Los gobiernos pueden usar los canales inalámbricos para enviar información sensible, por ejemplo, alertas meteorológicas, a los ciudadanos rápida y directamente

- Esta estrategia podría ser una solución para superar los problemas de conectividad de Internet y de brecha digital que enfrentan las aplicaciones de gobierno. Estas tecnologías, a diferencia de las cableadas, están mejor distribuidas en todos los estratos de la sociedad y están creciendo rápidamente en naciones con dificultades tecnológicas y económicas. También, colabora con la eliminación de restricciones de infraestructura en países sin o con poca infraestructura cableada
 - Las redes inalámbricas parecen ser más rentables en países con poblaciones densas y con terreno difícil, comparado con las redes cableadas
 - Las aplicaciones desarrolladas pueden contribuir a disminuir problemas como la corrupción, baja productividad de las agencias gubernamentales
 - Mejora la eficiencia y efectividad de los empleados gubernamentales, ya que pueden acceder a la información en tiempo real y realizar actualizaciones al instante, reduciendo logística y errores en el ingreso de datos, y, además, tomar decisiones informadas
 - Mejora los canales de participación ciudadano. El uso de los dispositivos móviles incentiva a los ciudadanos a usar la tecnología para expresar sus puntos de vista sobre los oficiales de gobierno, quienes desarrollan políticas y los representantes de la comunidad.

5.1.6 IOT

IOT emerge como una de las mayores tendencias que da forma al desarrollo de las tecnologías en el sector de las TICS. Más de dos billones de personas usan Internet para realizar búsquedas en la web, enviar y recibir emails, acceder a contenido multimedia y servicios, jugar juegos, usar aplicaciones de redes sociales, entre otros. El siguiente paso es el uso de Internet como una plataforma global que permita la comunicación, diálogo, computación y coordinación, entre máquinas y objetos inteligentes. (Miorandi, Sicari, De Pellegrini, & Chlamtac, 2012).

Una parte indispensable en IOT es la conectividad inteligente entre las redes existentes y la computación sensible al contexto que utiliza recursos de red. La evolución hacia una información ubicua y redes de comunicación se puede observar dada la creciente presencia de acceso a Internet inalámbrica a través de WIFI y 4G. (Gubbi, Buyya, Marusic, & Palaniswami, 2013)

Se han identificado seis campos de aplicación y sectores de negocio, donde las soluciones provistas por IOT ofrecen ventaja competitiva sobre soluciones actuales, donde la adopción de estas tecnologías podría jugar un rol importante a saber: monitoreo ambiental, ciudades inteligentes, gestión inteligente de negocios/inventario y productos, gestión inteligente de hogares/edificios, salud y seguridad y vigilancia. (Miorandi, Sicari, De Pellegrini, & Chlamtac, 2012)

6 CONCLUSIONES

A lo largo del estudio se ha podido observar distintos avances logrados por el gobierno de la mano del uso e incorporación de las tecnologías. Las ventajas enumeradas son amplias y fundamentadas. Sin embargo, se debería buscar un equilibrio respecto de las verdaderas necesidades de los ciudadanos, más allá de la eficiencia y eficacia buscada, tendiendo a un gobierno centrado en el ciudadano.

Se puede notar un cambio profundo en las conductas entre los ciudadanos, por la irrupción de las redes sociales, que modifican las formas de relacionarse entre el gobierno y los ciudadanos.

En principio, una de las mayores reticencias en el uso de las redes sociales de parte del gobierno es que las mismas son administradas por empresas privadas. Aun así, los usuarios emplean las redes sociales para crear contenido, incluyendo texto, videos, fotos, compartir actualizaciones de estados y noticias. En general, son conocidas como aplicaciones de Internet de próxima generación o Web 2.0 (O'Reilly, 2007).

Varios autores coinciden en que los gobiernos han incorporado el uso de las redes sociales, ya que, es en dicho espacio, donde los ciudadanos se encuentran interactuando. Sin embargo, hasta el momento se ha notado un uso básico, donde solo se muestran iniciativas de gobierno, sin lograr interacción entre el gobierno y los ciudadanos. Por lo tanto, tener presencia en las redes sociales no garantiza que se pueda obtener valor agregado de la interacción entre los grupos de interés.

El uso de las redes sociales por parte del gobierno, ofrece la posibilidad de incentivar el incremento en el compromiso y participación del ciudadano (Ganapati, 2011). Esta es una de las fundamentaciones del presente estudio.

El uso extensivo de los dispositivos móviles de comunicación, en conjunto con el acceso inalámbrico a Internet, ha empujado y elevado el acceso y uso de los servicios ofrecidos por los organismos gubernamentales a su máxima utilización.

Este escenario es el que demuestra la importancia de la presencia de los gobiernos en los medios digitales, poniendo todas estas herramientas al servicio de

los grupos de interés; en particular destacando los conceptos de transparencia, colaboración y participación.

Sin embargo, para que esto se logre es necesario que se implementen plataformas que permitan al ciudadano dejar su propuesta frente al estudio de una nueva normativa, que permita obtener una valoración de los aportes y que luego sean considerados al momento de la formulación de políticas públicas.

Uno de los pilares para la aceptación y uso popular de los servicios ofrecidos es la diversidad de estrategias para lograr la misma prestación (Mishra & Mishra, 2012), esto es, el desafío de la entrega de gobierno electrónico a través del uso de multicanales de manera inclusiva (United Nations, 2014). De esta manera, cada ciudadano elegirá la opción más adecuada y de acuerdo al grado de informatización que posea.

(McClure, 2001), menciona como desafíos: el liderazgo ejecutivo sostenido; la construcción de casos de negocio efectivos de gobierno electrónico; mantener el enfoque en el ciudadano; proteger la privacidad personal; implementar controles de seguridad apropiados; conservar registros electrónicos; mantener una infraestructura técnica robusta; abordar las preocupaciones del capital humano de las TI; garantizar un servicio uniforme al público.

Que el gobierno ofrezca alguna forma de comunicación a través de las redes sociales, no garantiza que los comentarios que el ciudadano escriba, sean considerados o tenidos en cuenta por el gobierno.

Analizar la interacción que se da entre el gobierno y el ciudadano a través de las redes sociales, y que el aporte del ciudadano se incorpore en la formulación de políticas, tendiendo al fortalecimiento y la transparencia de políticas, incurrirá en una respuesta más ajustada del gobierno a los requerimientos de los ciudadanos.

Un nuevo perfil de empleo, ya que solo una persona que ocupe un lugar alto en la organización y con gran conocimiento de la misma podrá realizar un buen trabajo al momento de contestar, por ejemplo, a un post o analizar si la propuesta de algún post tiene valor para ser pasado a otra área de la organización para su análisis y posible incorporación del comentario.

Los profesionales de las redes sociales en gobierno tienen dos tareas importantes con respecto al análisis de métricas en las redes sociales: la primera, es necesario identificar datos e interacciones que provean información relevante a los gobiernos considerando las regulaciones vigentes; la segunda, es necesario darle significado a las medidas que se realizan para que contribuyan a las mejoras buscadas (Mergel, 2013).

Si el gobierno permite la verdadera participación de los ciudadanos, podría beneficiarse de los aportes de los ciudadanos y tomarlos en consideración al momento de desarrollar políticas más efectivas (Noveck, 2009).

Los ciudadanos utilizan los sitios web de los gobiernos, como puntos centrales de acceso a la información gubernamental. En general, son los usuarios finales quienes inician las transacciones que ofrecen los servicios de gobierno electrónico. Hay dos desafíos tecnológicos para una adopción generalizada e implementación de gobierno electrónico. El primero, del lado del proveedor, el gobierno, la infraestructura tecnológica necesita construirse para darle soporte a la transformación del gobierno electrónico. El segundo, del lado del ciudadano, existe acceso inequitativo a los servicios del gobierno debido a la brecha digital entre grupos de población diversos demográficamente, económicamente y socialmente tanto dentro de un país como entre distintos países. (Trimi & Sheng, 2008)

El conocimiento es un activo de gran importancia para cualquier organización y es considerado al momento de la toma de decisiones. La información generada por las redes sociales es valiosa y de gran magnitud, pero no es valiosa si no es estudiada y medida a través de métricas. Comenzar a pensar en un gobierno centrado en el ciudadano mejorará la participación y el empoderamiento de los mismos.

La encuesta realizada en la comunidad universitaria, ha permitido confirmar la alta utilización de las redes sociales. El acceso a los mismos de manera diaria (65,5%), y semanalmente (21,2%) dan un resultado de gran acceso (86,7% en total) y uso como medio, no solo para mantenerse informado, sino para crear nueva información.

Es innegable la alta utilización de las redes sociales por parte de todos los actores de interés. Sin embargo, se encontraron muy pocas muestras de participación efectiva en los gobiernos UNS-NCTU, por parte de las correspondientes comunidades universitarias.

Un gobierno presente, es un gobierno que considera el bienestar de todos los ciudadanos.

El logro de transparencia, participación y colaboración (Gobierno Abierto) se han convertido en definiciones que necesariamente deben ser puestas en práctica con acciones claras que pongan en valor la interacción de los gobiernos con los grupos de interés. La incorporación de nuevos mecanismos de participación, no puede esperar más.

El empoderamiento de los ciudadanos llevará a un modelo de gobierno donde la formulación de las políticas públicas realmente responda a sus necesidades.

ANEXO A – Encuesta sobre el uso de los medios digitales de comunicación



Encuesta sobre el uso de los medios digitales de comunicación

Esta encuesta fue desarrollada para evaluar el uso de las redes sociales como medio de comunicación de las noticias y novedades de la UNS en la comunidad universitaria.

Las respuestas serán consideradas hasta el 18 de septiembre de 2016, a las 23:59. Extendido hasta el domingo 25 a las 23:59.

Esta actividad está encuadrada dentro del Eje Estratégico 1 - Gestión Institucional – Gestión de la Información. Gobierno Electrónico del Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur.

Desde ya, muchas gracias por dejarnos tu respuesta.

Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento
Universidad Nacional del Sur

***Obligatorio**

Edad *

18-28

29-39

40-50

51-61

62-72

más de 73

Género *

Femenino

Masculino

NS/NC

Rol en la UNS *

Alumno de grado

Alumno de posgrado

Docente

Investigador

No docente

UPAMI

NS/NC

Para informarte sobre las novedades de la UNS, ¿qué medios utilizas? *

- Página web
- Facebook
- Twitter
- Youtube
- Instagram
- LinkedIn
- Radio de la UNS
- NS/NC

¿Usas las redes sociales? Por ejemplo, facebook, twitter, linkedin, youtube, entre otros *

- Si
- No
- NS/NC

Si usas las redes sociales, ¿cuántas veces chequeas si se ha publicado nueva información? *

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- No la uso
- NS/NC

¿Usas el celular para chequear si existe nueva información de la UNS en las redes sociales?

- Si
- No
- NS/NC

ENVIAR

ANEXO B – Entrevista al director de la Dirección de Comunicación Institucional

Entrevista al Licenciado Marcelo Tedesco, a cargo de la Dirección de Comunicación Institucional

Realizada el 6 de septiembre de 2016. A cargo de Angela Cesetti

Preguntas propuestas

1. Cuando se crea esta dependencia
2. De quién depende
3. Actualmente, que medios de comunicación administran o tienen a cargo
4. Cuál es el mecanismo por el cual la Dirección se entera de una noticia
5. Como o quien decide que noticia se publica. Coméntame sobre el mecanismo que utilizan
6. Las noticias, ¿tienen una clasificación?
7. Cuáles son los pasos previos para su publicación
8. ¿Cómo se decide con cual formato se presenta la información?
9. ¿Cada cuánto tiempo se publica una noticia?
10. Cuando se creó la cuenta de FB, Twitter, canal de youtube (¿tienen?)
11. Cuando se crea la RadioUNS
12. ¿Tienen un estudio sobre audiencias? ¿Se sabe quiénes eligen que medio de comunicación, por ejemplo según su edad?
13. Algo más que quieras agregar relacionado a la comunicación en redes sociales

Transcripción de la entrevista a Marcelo Tedesco

Angela: Son las 9:38 del 6 de septiembre del 2016, estoy con Marcelo Tedesco quien está a cargo de la Dirección de Comunicación Institucional. Tengo preparadas un par de preguntas simplemente para que vos te expliques como así lo deseas. ¿Cuándo se crea la Dependencia?

Marcelo: En realidad, nace como Dirección de Prensa y Ceremonial formalmente en el año 1967. Ya tenía la Universidad cierto trabajo de prensa pero orgánicamente nace en 1967. En 2015, marzo-abril de 2015, con la asunción de las autoridades actuales se le cambia la denominación a Dirección de Comunicación Institucional, porque ahora la tarea que se desarrolla en el área es mucho más abarcativa que solo el trabajo de prensa; involucra cuestiones que tienen que ver con la comunicación interna, la imagen institucional y con otros aspectos que no son solo el trabajo de prensa, que es como habitualmente se llamaba la gestión de los medios o de los medios de comunicación.

A: Actualmente, ¿de quién depende? ¿Cuál es la Secretaría a cargo?

M: Del Rectorado

A: ¿De Rectorado directamente?

M: Sí, sí. La autoridad de nuestra dependencia es el Rector. Nosotros somos, junto con la Asesoría Letrada y la Secretaría Privada, las tres únicas dependencias que tenemos dependencia directa del Rector.

A: Actualmente, ¿qué medios de comunicación administran o tienen a cargo?

M: Nosotros trabajamos con la página web de la Universidad, un periódico Universitario bimestral

A: ¿Ese es el pregón o el NotiUNS?

M: No, el NotiUNS. La radio de la Universidad, un boletín semanal, un parte de prensa prácticamente diario a todos los medios

A: ¿Ahí incluyen actividades?

M: Si, todas las noticias de la Universidad. En general, es la Agenda Cultural, la Agenda Institucional, y avances de alguna noticia que después está profundizada en los medios donde se puede trabajar con más extensión; porque el formato del boletín semanal es la noticia, es el formato típicamente noticioso. En las Redes Sociales trabajamos con Facebook, con Twitter y también tenemos un canal de youtube, que en realidad lo administra la Dirección de Medios Audiovisuales pero se coordinan los contenidos; tenemos un micro audiovisual de dos minutos que se viraliza en las redes sociales y también se está emitiendo en dos canales locales.

A: ¿Se agrupan las noticias semanales?

M: Son las cuatro noticias más destacadas de la semana

A: Ok, entonces son breves

M: Es un formato pensado multiplataforma; tanto para insertar gratuitamente en los medios de comunicación que te regalan dos minutos, pero no te regalan media hora, digo en los canales, por ejemplo; como para subir en la página web, en las redes sociales. La gente no consume media hora audiovisual en Facebook o en Twitter o en una página web.

A: Tiene que ser algo que vos estás en el colectivo y si tengo dos minutos hasta la próxima parada

M: Tiene que ser algo muy fácil y muy rápidamente; tiene con audio e imagen las cuatro noticias más destacadas de toda la semana, ese es el reporte uno; y la radio de la Universidad, los contenidos universitarios son transversales a toda la programación, no es solo una radio universitaria, es una radio con noticias en general, con un servicio informativo, con un equipo de periodistas, donde el contenido universitario es transversal a toda la noticia.

A: ¿Cuál es el mecanismo por el cual la Dirección se entera de una noticia?

M: Hay dos formas: la primera es cuando a nosotros nos comunican cosas que a su vez los involucrados desean que nosotros comuniquemos, “se van a hacer tales jornadas chicos, les paso el programa para que le den publicidad”, “se va a hacer tal charla”, “abre tal convocatoria”, “hay inscripción a becas”. Esa es la primera y la segunda es, nosotros somos todos periodistas, entonces, a raíz del olfato estamos virtualmente todo el tiempo buscando noticias. Hay información que a nosotros no nos hacen llegar, pero que nosotros le vemos

A: potencialidad

M: claro, interés público y la reportamos por nuestra cuenta. Cuando nos enteramos que algún docente tiene algún proyecto científico de interés, cuando hay algún proyecto de voluntariado con resultados que son potencialmente interesantes, en ese caso; y además después las notas que nosotros sabemos que les gustan al público. En el caso que los toca a ustedes directamente, la Subsecretaria de Relaciones Internacionales no nos dice entrevisten a los alumnos que vienen de intercambio, nos dicen informen que vienen 130 alumnos de intercambio. La entrevista con los alumnos la gestionamos nosotros porque sabemos que son contenidos de interés para el oyente que le gusta saber, para el oyente o para el lector le gusta saber porque a un pibe de Corea del Sur, o de Polonia o de la República Checa se le ocurre venir a la Argentina, a Bahía Blanca, que va a hacer, cuánto va a estar, etc.

A: Y también, supongo que desde Rectorado todo lo que sea reuniones a nivel institucional.

M: Si, en realidad cada uno de nosotros tiene...

A: Ah, ustedes dentro de la Dirección tienen áreas

M: Dentro de la Dirección tenemos dividido el trabajo. A mi cargo, está todo lo que tiene que ver con información "política" entre comillas de la Universidad, que es quizás la más sensible: qué hace el Rectorado, el Consejo Superior, la Asamblea Universitaria; Karina (Kucherenko) se ocupa de la parte más de alumnos; Diego (Kenis) de la parte de Cultura y Extensión. En general, todos hacemos más o menos todo, pero cada uno es como que va siguiendo determinados temas.

A: Tiene una responsabilidad

M: Claro, de determinados temas. Además como para que los Secretarios tengan más contacto con alguien que está más empapado en el tema,

A: entendés que es lo que te quiere decir

M: la haces más rápido, más fácil

A: ¿Cómo o quién decide que noticia se publica? ¿Cuál es el mecanismo que utilizan? Porque ustedes se enteran de la información o se las avisan.

M: Todas las noticias se publican, la diferencia es cómo y dónde se publican. ¿Por qué? Porque nosotros tenemos todo el tiempo un pie adentro y un pie afuera o un oído adentro y un oído afuera. Hay noticias que no son de interés de, no sé, por ejemplo, La Nueva Provincia o de LU2 o la Agencia Telam y hay noticias que sí. Eso a nosotros nos lo da el entrenamiento, la práctica, el conocimiento de los medios.

A: Digamos, ¿no hay ningún protocolo escrito?

M: No, porque en realidad es muy variable. Nosotros tenemos una rutina establecida de trabajo, para hacer economía de escala en la cadena de valor de la producción periodística, pero la decisión de a qué medio se envía que noticia, en realidad, es, en instancia última mía, pero porque tiene que ver con el interés del medio en la noticia, tiene que ver con más de 15 años de dedicarme a esto. ¿Por qué? Porque la relación con los medios es muy de me das te doy. Como la Universidad no es un sujeto publicitario, cualquier actividad que hace Profertil los medios la cubren, cualquier actividad que hace la Cooperativa (Obrera) por menos interesante que sea, los medios la cubren, ¿por qué? porque son anunciantes publicitarios

importantes. La Universidad tiene cero presupuesto de publicidad, entonces, los medios saben que cuando reciben un mail desde la Dirección de Comunicación Institucional con el asunto información de la UNS, es información interesante, es valiosa, y está chequeada y además, viene como para sacarla al aire, así como la recibiste: corregida, bien redactada, siguiendo el canon del oficio, además de interesante. Eso, ¿qué hace? Que las noticias que nosotros mandamos a los medios tengan un altísimo nivel de penetración. A nosotros nos publican todo. No quiere decir que *todos* los medios nos publican todo, porque obviamente hay noticias que nosotros a los medios no las mandamos, porque son más para medios internos.

A: Claro, porque vos acá me estas mencionando todo lo que es de interrelación desde la Universidad hacia el mundo exterior.

M: Yo puedo publicar en la página web que el Rector participó de la comisión organizadora de la Conferencia Regional de Educación Superior 2018, que es el evento de educación superior más importante a nivel latinoamericano.

A: Pero eso es mas a puertas adentro, es un interés dentro de la comunidad universitaria

M: Pero eso La Nueva Provincia, en general, no lo publica. Igualmente los medios cada tanto revisan nuestra página web, nos siguen en Facebook, nos siguen en Twitter, entonces por ahí hay información que a nosotros no se nos ocurre encontrarle la vuelta, y nos dicen “che, este tema me gustaría sacarlo por este lado”.

A: O por ahí tiene lugar adicional y deciden poner algo.

M: Eso no pasa tanto... En general, el 70% de lo que llega a un medio no se publica, es raro que en un medio te sobre lugar. Los medios reciben tanta información que vos tenés que clasificar y dejás una gran parte afuera porque parte no se publica. Lo que si tenemos son rutinas de producción, por ejemplo, en el caso de la producción de notas de divulgación científica que son notas bastante complejas de hacer. La rutina es: nosotros buscamos el tema, hacemos una primera preproducción con papers o publicaciones, lo pasamos a la radio, la radio entrevista al científico, con esa entrevista más las fuentes escritas se arma la noticia y eso después se publica.

A: Un proceso

M: En el caso del reportaje; porque no tienen sentido que los entreviste yo en mi oficina y que después los vuelvan a entrevistar en la radio

A: No, no, claro

M: Lo que nosotros hacemos es caro de producir pero es barato de reproducir. Una vez que vos tenes el insumo, que es la entrevista o que es la información, multiplicarla o cambiarla de formato

A: Es fácil

M: Es fácil, es barato

A: Entonces, y puertas adentro, digamos, entonces van viendo cuales son las informaciones, la mesa de informaciones que les va llegando y entonces ahí hacen una clasificación donde qué cosas le puede interesar al público externo y que cosas le puede interesar al público interno, a lo que es la comunidad universitaria y también me imagino que debe haber una instancia donde ustedes deciden en qué

formato, o sea cuál es el medio de comunicación que voy a utilizar para llegar de acuerdo al público tal vez, no?

M: Si, claro. Hay noticias que no tienen sentido publicarlas en las redes sociales y uno también con el tiempo lo va aprendiendo

A: Eso es sentido común entonces, experiencia

M: Si, es experiencia. Vos con el tiempo vas viendo que un convenio que firma el Rector posteo en Facebook tiene 500 visualizaciones y la historia de una señora de 70 años que se anota para estudiar arquitectura, tiene 35.000. Las redes sociales no son para lo institucional; son o para lo emotivo o para lo ejecutivo. Como la inscripción a becas, esa noticia explota; hoy se suspende el servicio de colectivos Palihue-Alem porque se rompe un colectivo esa noticia se comparte 500 veces. La foto del Rector firmando un convenio con pirulito es una noticia que no despierta interés en las redes sociales. Y eso también depende de otros factores como la imagen que nosotros usemos, el horario en el que lo posteamos, la forma en la que lo publiquemos... porque Facebook también te clasifica si vos lo compartís desde la página web de la Universidad, la gente en general mira menos el contenido compartido que el contenido genuino. Esto no es solo percepción nuestra sino que está estudiado.

A: Yo supongo que también, un poco por lo que estabas comentado, además cada una de estas noticias ustedes las deben clasificar por académica, por lo que vi en la página web, ustedes también tienen una clasificación.

M: Siempre existen secciones, que te permiten ordenar la multiplicidad de temas con los que vos trabajas. Esto pasa en los medios desde siempre. Vos abris un diario y tenes política, seguridad, economía, vida cotidiana, regionales, arte y espectáculos, literatura. Pasa siempre, ¿por qué? Porque es una forma de ofrecerle al público una realidad que es compleja y que es multidimensional, recortada y ordenada de determinada manera. También funciona bajo el principio de nuclear la oferta para atraer a la demanda. Si te interesan las notas de Alumnos, no tenés que mirar toda la página, vas a la sección Alumnos

A: Aparte con el tema del tiempo uno espera encontrar la información lo antes posible

M: Sí, en general sí. Pero esto es así desde que existen los medios y que es una clasificación arbitraria, podría ser cualquier otra. Nosotros tenemos Política, Actualidad, Académicas, Cultura, Extensión, Alumnos. Podría ser cualquier otra. Si vos miras las secciones de La Brújula son distintas que las secciones de La Nueva. Esa es una decisión de editorial.

A: ¿Ustedes tienen una idea de cada cuanto tiempo publican una noticia? Por ejemplo, suponete en Facebook, por decir algo, igualmente en cualquiera de los otros medios de comunicación, ¿piensan en eso al momento de publicar? ¿O simplemente hacen todo este proceso que vos me estás comentando?

M: Perdón, cada cuánto tiempo es ¿cuánto tiempo de vigencia se le da a una noticia?

A: No, cada cuanto tiempo publicas algo nuevo

M: No, eso no está estandarizado y nunca lo quisimos estandarizar porque en realidad no tiene sentido, porque vos... Yo ayer (5 de septiembre) debo haber subido

10 noticias a la página de la UNS y probablemente el jueves suba una sola.... Entonces no tiene sentido que yo diga a ver hoy tengo 10 noticias, subo 2 hoy, 2 mañana, 2 pasado, 2 el jueves porque en realidad el espacio que yo tengo en la web es ilimitado. Yo puedo trabajar cronológicamente con medios que en realidad tienen en otro lenguaje y en otro formato. El periódico es cada dos meses, el boletín es una vez por semana, el Reporte UNO -que es el informativo audiovisual- es una vez por semana, el informativo de treinta minutos que sale por radio es todos los días de 7:30 a 8:00, el servicio informativo de la radio funciona de las 7 de la mañana a las 7:30 de la tarde. Yo puedo ir manejando eso, pero después, en otros medios no tiene sentido. Tampoco tiene sentido tener por norma que todos los días sí o sí, tengo que publicar una información en Facebook porque si yo no tengo nada interesante hoy para publicar, no publico nada... Nosotros trabajamos con un público que es muy selectivo, que tiene un alto poder de decisión en la demanda. No es el mismo público que hace cincuenta años donde vos comprabas un solo diario y te tenías que "fumar" todo lo que había en ese diario. Hoy en día la gente tiene muchas herramientas para elegir. Es muy selectiva, en parte porque se ha multiplicado enormemente la cantidad de medios por los cuales la gente recibe información. En el '67 cuando se creó la Dirección de Prensa y Ceremonial, en Bahía Blanca había cuatro radios, un diario y dos canales de televisión. Nosotros trabajamos con cuatro canales de TV, un periódico que ya no es más diario, que es La Nueva, cinco portales de noticias, nuestro propio portal de noticias, nuestra propia radio, las redes sociales y por lo menos 10 radios de Bahía Blanca que tienen espacios periodísticos. Nosotros no mandamos información a FM Music porque no tiene noticias, o La 100, porque son plenamente musicales... no tienen espacios informativos

A: ¿Cuándo ven la necesidad de crear la cuenta de Facebook, la de Twitter, el Canal de Youtube? Más o menos, cuando notan que se necesita presencia

M: Debe haber sido hace aproximadamente cinco o seis años. Empezó a funcionar como un sistema de prueba y error. En realidad, nosotros empezamos a aprender sobre el manejo de las redes sociales después que las estábamos trabajando. Incluso, te digo más, casi anecdótico, cuando nosotros registramos a la Universidad en Facebook y en Twitter creímos que funcionaba igual que cuando vos registras una url en internet, que una vez que la registraste vos, no la puede usar otro. Entonces, lo que dijimos "bueno, vamos a crear el usuario UNS Bahía Blanca en Facebook y en Twitter para que no lo use otro". Creo que había un par ya creados, que los crea el propio Facebook automáticamente como para atraer tráfico. Y cuando empezamos a funcionar, empezamos como un perfil de usuario, no como una página, como si fuéramos una persona. Comenzamos una campaña de difusión muy rápida a través de la fotografía. Nosotros andábamos por los pasillos de la Universidad con cámaras de fotos y les sacábamos fotos a los chicos y se etiquetaban tan rápido que cada día teníamos 300 nuevos amigos

A: Que quedó obsoleto

M: En cuatro meses llegamos al límite de los cinco mil usuarios y ahí tuvimos que migrar. Ahora Facebook permite migrar más fácilmente a convertirte en página, porque vos puedes ser amigo o seguidor al mismo tiempo. En ese momento, no se podía. Mark (Zuckerberg) no se había dado cuenta todavía...lo llamé un par de veces pero no me dio bola (en broma)

A: (risas) Si, así que todos tuvimos que poner Me Gusta

M: Todos tuvimos que migrar y tuvimos que eliminar el perfil de usuario. Lo cual era terrible, porque vos podías ver las fotos de las vacaciones de la gente que te ponía Me Gusta, o sea, era una relación como de amistad... y estábamos todo el tiempo contestando cosas por chat... eso se perdió porque las páginas de Facebook no tienen función de chat... ahora seguimos recibiendo mensajes, pero muchos menos. Los chicos nos chateaban todo el tiempo. El 90% eran consultas muy simples, que nosotros no podíamos contestar pero derivábamos a quienes sí, y eso los ayudaba mucho. Era una relación más horizontal... pero los ayudaba mucho.

A: Que no es la que la Universidad debería tener

M: Nosotros siempre fuimos muy institucionales. Tiene un registro diferente la noticia que vos públicas en Facebook tiene un modo más directo, una conjugación de los verbos en primera persona, el tratamiento es menos formal, es distinta la redacción que usamos

A: Sin perder de vista que sigue siendo un Facebook institucional

M: Si, si, totalmente. No publicamos fotos de gente en malla. Sin perder de vista el estilo y el buen gusto y la calidad de los contenidos. Nosotros en la página web de la UNS no ponemos "inscribite" o "mirá la convocatoria de becas que tenes abierta" o "¿Quieres hacer una estadía en el extranjero?" En las redes sociales, sí. Hay otra salvedad: nosotros no twitteamos directamente. Nosotros pensamos Facebook y Twitter con la misma lógica y en realidad Twitter es una plataforma que replica lo que nosotros publicamos en Facebook. No estamos con la lógica de "ahora el Rector..." del twitteo

A: De la actividad que estoy haciendo en este momento

M: Exacto, yo creo que eso cansa. Nosotros lo que buscamos con Twitter es el tráfico a la página de Facebook. "che, te aviso que está esto"

A: "Vení y miralo acá"

M: Exacto. Incluso eso hasta lo tenemos en cuenta al momento de redactar la noticia porque Twitter te recorta a 140 caracteres. Si vos compartís una noticia, te comparte solo la url, entonces las noticias que compartimos desde el portal de la UNS, en general, las titulamos desde Facebook para que vos desde tu Twitter veas un título y después la url.

A: Una última pregunta, ¿cuándo se crea la Radio UNS? y ¿Por qué?

M: En realidad, la Radio nace en agosto del 2012. Por qué, es difícil responder. Para mí hay dos...

A: Dos respuestas posibles

M: Si, no son excluyentes sino que son complementarias. En realidad, la Universidad tiene una frecuencia de radio asignada desde el año 1958. Por eso somos una de las pocas Universidades que tiene frecuencia de amplitud modulada, de AM. Solo Córdoba, La Plata y Litoral tienen frecuencia de AM y nosotros también. ¿Por qué esto? Cuando derrocan a Perón en el año 56, el gobierno de la autodenominada revolución libertadora le saca la concesión a Editorial Haynes de una cadena de radios que tenía. Editorial Haynes, un multimedia filoperonista; y como no sabían qué hacer con esas radios se la dan a las Universidades Nacionales. Córdoba la toma y la pone al aire muy rápidamente. Litoral no, porque ya tenía una

radio que es LT10, lo mismo La Plata que es LR11, no la querían; y la Universidad empieza un proceso de traspaso muy complejo porque acá ya estaba funcionando como LU7 Radio General San Martín; ya era una radio al aire con oficinas, con personal. Por otro lado, aquí en la Universidad...esta fue una Universidad, en general, bastante conservadora en muchos aspectos; no existía la carrera de periodismo, no había facultad o departamento de periodismo, de comunicación, entonces nunca se visualizaba la potencialidad de una radio y además había todo un proceso de traspaso muy complejo de empleados, equipos y demás. Hubo gestiones en diversos momentos, en algunos momentos, para efectuar el traspaso, en otros, para que la radio se desmantele...incluso desde el Rectorado se llegó a ordenar desmantelar y vender los equipos cuando viene la intervención militar del año 1976, cosa que nunca llegó a suceder. El espacio que se había destinado para la radio queda como depósito del Departamento de Agronomía. Agronomía reiteradamente lo pedía para usar como aulas pero después lo terminaron usando como depósito. Y yo creo que en general, lo que produce el impulso definitivo para que se cree la radio, que esto en realidad es uno de los objetivos de mi tema de maestría que es, que tiene que ver con las políticas de la comunicación en la radiodifusión universitaria, es, en primer lugar, que hay un recambio generacional en la Universidad donde ciertas generaciones más jóvenes empiezan a tomar lugares de decisión con otra mentalidad, porque vos todavía te encontrabas, incluso no hace muchos años, con profesores viejos que te decían: “¿quién va a hacer el control ideológico de lo que salga al aire en la radio?”, textualmente te lo estoy diciendo. “El control ideológico de lo que sale al aire en la radio” y se pensaba en una radio que transmita en vivo clases o las sesiones del Consejo Deliberante, que en realidad es un modelo de radio de los años ‘50s que ya no existe más, porque el público no lo consumiría. Primero es el recambio generacional, lo segundo es la discusión por la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual. A partir de 2009, sobre todo cuando se generan muchos foros en universidades y se pone a la comunicación en el centro del debate público socialmente y la comunicación deja de ser algo más relacionado con la libertad de prensa/libertad de empresa y pasa a interpretarse como un derecho humano, como dice el ARTÍCULO 13 del pacto de San José de Costa Rica. Siempre a nosotros nos hicieron creer que la comunicación era cosa de los medios, que no era cosa de la gente o cosa de la sociedad en general. La discusión por la Ley de Medios, lo que hizo fue cambiar el chip de la sociedad y empezar a entender que la comunicación es algo demasiado importante como para quedar sólo en manos de empresas privadas. Junto con eso hay un impulso muy importante de parte del gobierno nacional de financiación de medios universitarios. En la década del 80 y del 90, las Universidades que querían poner una radio al aire, tenían que poner una radio pirata. La sanción de la nueva Ley, lo que significaba era que todas las universidades tengan el derecho a tener una frecuencia de radio y de televisión. Por otro lado, las universidades fueron actores bastante importantes en la discusión de la nueva Ley. En las universidades se hacían los foros, se participó en la redacción de distintos aspectos de los artículos de la Ley. Esto, ¿que requería? Que una vez que la Ley estuviera aprobada, había que ponerle el cuerpo. Si yo salgo como universidad, como CIN (Consejo Interuniversitario Nacional) a hacer una declaración para que la Ley se ponga en vigencia, después una vez que la Ley queda en vigencia me tengo que hacer cargo de eso y no puedo tener una frecuencia de radio y no utilizarla. Y además, creo que también la recuperación presupuestaria de la universidad fue un factor. Durante la década del 90, sobretodo la segunda mitad de la década del 90,

durante el rectorado de Gutiérrez, hubo varios intentos de reactivar el proceso de la radio, pero fue una década que en términos presupuestarios y de gestión económica de la Universidad fue bastante mala, muy difícil. Entonces, no había plata para poner al aire una radio. Mucho menos en la hiperinflación de fines de los 80. Entonces, existía la intención pero no había un clima social que acompañe

A: Necesitas varias patas y necesitas que todas confluyan para que esto se dé

M: No había un clima de opinión favorable a que la Universidad tenga una radio, porque te decían, “no, eso ¿cuánto va a costar? Pero eso, son tantas becas, tantos libros, tantos PGI”, o sea, siempre se hacía esa dicotomía entre o la radio u otras cosas. La recuperación económica, sobre todo a partir de 2003 y la sanción de la Ley de Financiamiento Educativo que lleva el presupuesto de las universidades a casi el 1% del PBI (Producto Bruto Interno).

Nosotros en Argentina pasamos de un presupuesto destinado a las universidades nacionales que en el año 2003 fue de 2.000 millones de pesos a uno de casi 13 mil millones en 2010... Aún considerando la inflación anual, ese incremento representó más de un 600% en siete años. Entonces, esta recuperación presupuestaria, también a vos te da aire, para encarar iniciativas que antes vos tenías en carpeta y no podías llevar a cabo. Acá en la UNS, la radio pasa a mi cargo entre comillas informalmente, después de que se jubila Miguel Thomé, que estaba informalmente a cargo de él en el área de Audiovisuales. El rector Fernández me la da a mí, digamos, y yo empiezo las gestiones, que por un lado incluían la parte documental y toda la presentación legal en lo que era el COMFER (Comité Federal de Radiodifusión). Por otro lado, la parte técnica que es la terminación de los estudios, de la obra, el equipamiento, la antena y todo lo que hacía falta; y el tercer punto era pensar qué proyecto de radio podía ser viable para una universidad como ésta

A: La programación

M: Claro, que tenga que ver con la programación, con la selección de los contenidos, con lo que va a salir al aire y demás. Y bueno, finalmente, el 28 de agosto de 2012, la radio se inaugura oficialmente. Ya estaba al aire en modo de prueba unos meses antes. El 28 de agosto de 2012 comienza la programación, porque un poco antes se había aprobado el proyecto de Rector de la radio.

A: Bueno, Marcelo, te agradezco. No sé si querés decir alguna otra cosa más sobre este tema.

M: No.

A: Tocamos todos los temas

M: Si se te ocurre alguna otra pregunta, avísame o alguna cosa

A: Te agradezco muchísimo

M: No es nada.

Duración de la entrevista: 35 minutos y 51 segundos

Aclaración: en este documento, solo se transcribió lo referente a las respuestas de las preguntas incluidas en la tesis. Los audios se encuentran disponibles.

Marcelo Tedesco aprobó su publicación e incorporación de la entrevista en esta tesis el 22/09/2016

BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2014). Retrieved from https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_7/Accenture-Digital-Government-Pathways-to-Delivering-Public-Services-for-the-Future.pdf
- Adkins, M., Burgoon, M., & Nunamaker Jr., J. F. (2003). Using group support systems for strategic planning with the United States Air Force. *Decision Support Systems*, 34(3), 315–337. doi:10.1016/S0167-9236(02)00124-0
- Aldrich, D., Bertot, J. C., & McClure, C. R. (2002). E-government: Initiatives, developments, and issues. *Government information quarterly*, 19(4), 349-355.
- Almagwashi, H., Tawileh, A., & Gray, A. (2014). Citizens' perception towards preserving privacy in e-government services: a cross-sectional study. *Proceedings of the 8th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 24-27). ACM.
- Ariff Lim, S., Ahad Abdullah, A., & Chan, C. (2016). Who to Train for e-Government? *7th International Digital Government Research Conference on Digital Government Research*, 212-219. doi:10.1145/2912160.2912162
- Arnaboldi, V., Guazzini, A., & Passarella, A. (2013). Egocentric online social networks: Analysis of key features and prediction of tie strength in Facebook. *Computer Communications*, 36(10), 1130-1144. doi:/10.1016/j.comcom.2013.03.003
- Bargh, M. S., Meijer, R., Choenni, S., & Conradie, P. (2014). Privacy protection in data sharing: towards feedback based solutions. *Proceedings of the 8th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 28-36). ACM.
- Baum, C., & Di Maio, A. (2000). Gartner's four phases of e-government model. *Gartner Group*.
- Bélanger, F., & Carter, L. (2008). Trust and risk in e-government adoption. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(2), 165–176. doi:10.1016/j.jsis.2007.12.002

- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government information quarterly*, 27(3), 264-271.
- Blake, R. (2005). *Complying with the Records Management Code: Evaluation Workbook and Methodology-Consultation Draft*. The National Archives, Richmond, Surrey.
- Bogdanor, V. (2005). *Joined-up government* (Vol. 5). Oxford University Press.
- Cabinet Office, United Kingdom. (1999, march). *White Paper: Modernising Parliament Reforming the House of Lords*. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/modernising-parliament-reforming-the-house-of-lords>
- Cabinet Office. United Kingdom. (2000, April). *E-government. A strategic framework for public services in the information age*.
- Carter, L., & Bélanger, F. (2005). The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors. *Information Systems Journal*, 15(1), 5-25. doi:10.1111/j.1365-2575.2005.00183.x
- Chadwick, A., & May, C. (n.d.). Chadwick, A., & May, C. (2003). Interaction between States and Citizens in the Age of the Internet: "e-Government" in the United States, Britain, and the European Union. *Governance*, 16(2), 271-300.
- Chai, X., Vuong, B. Q., Doan, A., & Naughton, J. F. (2009). Efficiently incorporating user feedback into information extraction and integration programs. *Proceedings of the 2009 ACM SIGMOD International Conference on Management of data* (pp. 87-100). New York, NY, USA: ACM. doi:10.1145/1559845.1559857
- Chen, Y. C., & Gant, J. (2001). Transforming local e-government services: the use of application service providers. *Government Information Quarterly*, 18(4), 343-355. doi:10.1016/S0740-624X(01)00090-9

- Chircu, A., & Lee, D. (2003). Understanding IT investments in the public sector: The case of e-Government. *Proceedings of the Ninth Americas Conference on Information Systems*, (pp. 792–800).
- Chun, S. A., & Luna Reyes, L. F. (2012). Social media in government. *Government Information Quarterly*, 29(4), 441-445. doi:10.1016/j.giq.2012.07.003
- Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R., & Hovy, E. (2010). Government 2.0: Making connections between citizens, data and government. *Information Polity*, 15(1), 1.
- Coursey, D., & Norris, D. (2008). Models of E-Government: Are They Correct? *Public Administration Review*, 68(3), 523-536. doi:10.1111/j.1540-6210.2008.00888.x
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. doi:10.2307/249008
- Dawes, S. S. (2002). The future of e-government. *Center for Technology in Government*, 2006-1781.
- DeRose, P., Chai, X., Gao, B. J., Shen, W., Doan, A., Bohannon, P., & Zhu, X. (2008). Building community Wikipedias: A machine-human partnership approach. *24th International Conference on Data Engineering* (pp. 646-655). IEEE.
- Devadoss, P. R., Shan, L. P., & Huang, J. C. (2003). Structural analysis of e-government initiatives: a case study of SCO. *Digital Government: technologies and practices*, 34(3), 253-269. doi:10.1016/S0167-9236(02)00120-3
- Doan, A., Ramakrishnan, R., & Halevy, A. Y. (2011, Abril). Crowdsourcing Systems on the World-Wide Web. *Communications of the ACM*, 54(4), 86-96. doi:10.1145/1924421.1924442
- Edelmann, N., Parycek, P., & Schossböck, J. (2013). Exit the E-government Ivory Tower: A Training Strategy--A Case Study from Austria. *46th Hawaii International Conference - System Sciences (HICSS)*, 1674-1683.

- Estevez, E., & Janowski, T. (2013). Landscaping government chief information officer education. *46th Hawaii International Conference - System Sciences (HICSS)*, 1684-1693.
- European Union. (2000). *eEurope - An information society for all*. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3A124221>
- Evans, D., & Yen, D. (2005). E-government: An analysis for implementation: Framework for understanding cultural and social impact. *Government Information Quarterly*, 22(3), 354–373. doi:10.1016/j.giq.2005.05.007
- Executive Yuan. Taiwán, ROC. (無日期). 擷取自 <http://www.ey.gov.tw/>
- Ganapati, S. (2011). Uses of Public Participation Geographic Information Systems Applications in E-Government. *Public Administration Review*, 71(3), 425-434. doi:10.1111/j.1540-6210.2011.02226.x
- Gharawi, M., Estevez, E., & Janowski, T. (2014). Identifying government chief information officer education and training needs: the case of Saudi Arabia. *15th Annual International Conference on Digital Government Research*, 280-289. doi:10.1145/2612733.2612764
- Golbeck, J. A. (2005). *Computing and applying trust in Web-based social network*. Ph.D. Dissertation, University of Maryland. Retrieved from <http://drum.lib.umd.edu/handle/1903/2384>
- Government of Taiwán. (n.d.). *The Official Web Site of the Republic of China (Taiwán)*. Retrieved from <http://www.taiwan.gov.tw/>
- Gubbi, J., Buyya, R., Marusic, S., & Palaniswami, M. (2013). Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. *Future generation computer systems*, 29(7), 1645-1660.
- Halder, B. (2014). Crowdsourcing collection of data for crisis governance in the post-2015 world: potential offers and crucial challenges. *Proceedings of the 8th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 1-10). ACM.

- Heeks, R. (2002). Reinventing government in the information age. In *Reinventing government in the information age: International practice in IT-enabled public sector reform* (pp. 9-21). London: Routledge Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hiller, J. S., & Bélanger, F. (2001). *Privacy Strategies for Electronic Government*. Arlington, Virginia, EEUU: Price Waterhouse Cooper. Retrieved from http://130.18.86.27/faculty/warkentin/SecurityPapers/Merrill/HillerBelanger2001_PWCWhitePaper_PrivacyStragetiesElectronicGovernment.pdf
- Holden, S., & Millett, L. (2005). Authentication, privacy, and the federal e-government. *The Information Society*, 21(5), 367-377.
- Hsu, F. M., Chen, T. Y., & Wang, S. (2009). Efficiency and satisfaction of electronic records management systems in e-government. *The Electronic Library*, 27(3), 461 - 473. doi:10.1108/02640470910966907
- Huang, W., D'Ambra, J., & Bhalla, V. (2002). Key factors influencing the adoption of e-Government in Australian public sectors. *Proceedings of the Eighth Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, (pp. 577-579).
- Hung, S. U., Ku, C. Y., & Chang, C. M. (2005). E-Government applications and user acceptance in Taiwan. In W. Huang, K. Siau, & K. K. Wei, *Electronic government strategies and implementation* (pp. 421-440). Idea Group Publishing.
- Hung, S. Y., Chang, C. M., & Yu, T. J. (2006). Determinants of user acceptance of the e-Government services: The case of online tax filing and payment system. *Government Information Quarterly* (23), 97-122. doi:10.1016/j.giq.2005.11.005
- Hunnius, S., & Schuppan, T. (2013). Competency requirements for transformational e-government. *46th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 1664-1673). IEEE. doi:10.1109/HICSS.2013.139

- Hunnius, S., & Schuppan, T. (2013). Competency requirements for transformational e-government. *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 1664-1673.
- Hunnius, S., Paulowitsch, B., & Schuppan, T. (2015). Does E-Government education meet competency requirements? An analysis of the German university system from international perspective. *48th Hawaii International Conference on System Sciences on System Sciences (HICSS)*, 2116-2123. doi:10.1109/HICSS.2015.255
- Jaeger, P. T. (2002). Constitutional principles and e-Government: An opinion about possible effects of Federalism and the separation of powers on E-government policies. *Government Information Quarterly*, 19(4), 357-368. doi:10.1016/S0740-624X(02)00119-3
- Jaeger, P. T., & Thompson, K. M. (2003). E-government around the world: Lessons, challenges, and future directions. *Government Information Quarterly*, 20(4), 389-394. doi:10.1016/j.giq.2003.08.001
- Jaeger, P., Bertot, J. C., Shuler, J. A., & McGilvray, J. (2011). Case study in e-government education programs: preparing future government information professionals. *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference: Digital Government Innovation in Challenging Times*, 225-228. doi:10.1145/2037556.2037593
- Janowski, T., Cellary, W., & Davies, J. (2013). Minitrack on Electronic Government Education, Training and Professionalization. *46th Hawaii International Conference on System Sciences - HICSS*, 1662-1663. doi:10.1109/HICSS.2013.406
- Kalidien, S., Choenni, S., & Meijer, R. (2010). Kalidien, S., Choenni, S., & Meijer, R. (2010, May). Crime statistics online: potentials and challenges. *Proceedings of the 11th Annual International Digital Government Research Conference on Public Administration Online: Challenges and Opportunities* (pp. 131-137). Digital Government Society of North America.

- Kaylor, C., Deshazo, R., & Van Eeka, D. (2001). Gauging e-government: A report on implementing services among American cities. *Government Information Quarterly*, 18(4), 293–307.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government information quarterly*, 18(2), 122-136.
doi:10.1016/S0740-624X(01)00066-1
- Lee, G., & Kwak, Y. (2012). An open government maturity model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*, 29(4), 492-503.
- Lee, S. M., Tan, X., & Trimi, S. (2005). Current practices of leading e-government countries. *Communications of the ACM*, 48(10), 99-104.
doi:10.1145/1089107.1089112
- Lee, S., Tan, X., & Trimi, S. (2006). M-government, from rhetoric to reality: learning from leading countries. *Electronic Government, an International Journal*, 3(2), 113-126.
- Legris, P., Ingham, J., & Colletette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, 40(3), 191–204. doi:10.1016/S0378-7206(01)00143-4
- Leitner, C. (2006). eGovernment: People and Skills in Europe's. In *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-39)* (pp. 77-86). IEEE Computer Society Press.
- Lenk, K. (2002). Electronic Service Delivery—A driver of public sector modernisation. *Information Polity*, 7(2, 3), 87-96.
- Liang, D. H., Liang, D. S., & Wen, I. J. (2011). Applications of both cloud computing and e-government in Taiwan. *International Journal of Digital Content Technology and its Applications*, 5(5), 376-386.
- Linders, D., & Wilson, S. C. (2011). What is open government?: one year after the directive. *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government*

- Research Conference: Digital Government Innovation in Challenging Times* (pp. 262-271). New York: ACM. doi:10.1145/2037556.2037599
- Lowry, P. B., Albrecht, C. C., Nunamaker Jr., J. F., & Lee, J. D. (2003). Evolutionary development and research on Internet-based collaborative writing tools and processes to enhance eWriting in an eGovernment setting. *Decision Support Systems*, 34(3), 229–252. doi:10.1016/S0167-9236(02)00119-7
- Mathieson, K. (1991). Predicting User Intentions: Comparing the Technology Acceptance Model with the Theory of Planned Behavior. *Information Systems Research*, 2(3), 173-191. doi:10.1287/isre.2.3.173
- McClure, D. (2001). *Electronic Government. Challenges Must Be Addressed With Effective Leadership and Management*. United States General Accounting Office - GAO. Retrieved from <http://www.gao.gov/new.items/d01959t.pdf>
- Mergel, I. (2012). The social media innovation challenge in the public sector. *Information Polity*, 17(3,4), 281-292.
- Mergel, I. (2013). A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, 30(4), 327-334. doi:10.1016/j.giq.2013.05.015
- Mergel, I., & Bretschneider, S. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*, 73(3), 390-400. doi:10.1111/puar.12021
- Miorandi, D., Sicari, S., De Pellegrini, F., & Chlamtac, I. (2012). Internet of things: Vision, applications and research challenges. *Ad Hoc Networks*, 10(7), 1497-1516. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.adhoc.2012.02.016
- Mishra, A., & Mishra, D. (2012). E-government: exploring the different dimensions of challenges, implementation, and success factors. *CM SIGMIS Database*, 42(4), 23-37.
- Mnjama, N., & Wamukoya, J. (2007). E-government and records management: an assessment tool for e-records readiness in government. *The Electronic Library*, 25(3), 274-284.

- Mundy, D., Kanjo, C., & Mtema, P. (2001). Meeting training needs for information age reform: shortcomings of current training provision. *Reinventing government in the information age*, 271-292.
- National Statistics. Taiwan - ROC. (無日期). 擷取自
<http://eng.stat.gov.tw/point.asp?index=9>
- Noveck, B. S. (2009). *Wiki government: how technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful*. Brookings Institution Press.
- Office of Management and Budget. (2009). Open government directive, memorandum for the heads of executive departments and agencies. Retrieved from
https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf
- O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, 1(65), 17. Retrieved from
http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=1008839
- Organización de los Estados Americanos. (s.f.). *Sobre e-Gobierno*. Obtenido de
<http://portal.oas.org/>
- Parrado, S. (2005). Skills for Electronic Service Delivery in. In *Practicing E-Government. A Global Perspective*, Idea (pp. 310-328). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- RDEC. (n.d.). *Research, Development and Evaluation Commission - Government of the City of Taipei*. Retrieved from <http://english.rdec.gov.taipei/>
- Reddick, C. (2004). A two-stage model of e-government growth: Theories and empirical evidence for U.S. cities. *Government Information Quarterly*, 21(1), 51-64. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2003.11.004>
- Richardson, M., & Domingos, P. (2003). Building large knowledge bases by mass collaboration. *Proceedings of the 2nd international conference on Knowledge*

capture (pp. 129-137). New York, NY, USA: ACM.

doi:10.1145/945645.945665

- Ronaghan, S. A. (2001). *Benchmarking E-government: A Global Perspective*. New York: New York : United Nations Division for Public Economics and Public Administration and American Society for Public Administration. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/English.pdf>
- Saga, V. L., & Zmud, R. W. (1994). The Nature and Determinants of IT Acceptance, Routinization, and Infusion. In *Proceedings of the IFIP TC8 Working Conference on Diffusion, Transfer and Implementation of Information Technology* (pp. 67-86). New York, NY, USA: Elsevier Science Inc. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=646302.686655>
- Schuppan, T. (2010). E-Government Competencies: Looking Beyond Technology. In *Handbook of Public Information Systems, 3rd ed* (pp. 353-370). Taylor & Francis Group.
- Seacord, R., Plakosh, D., & Lewis, G. (2003). *Seacord, R. C., Plakosh, D., & Lewis, G. A. (2003). Modernizing legacy systems: software technologies, engineering processes, and business practices*. Addison-Wesley Professional.
- Settles, A. (2005). What Skills are Needed in an E-World. EGovernment Skills and Training Programs for the Public Sector. In *Practicing EGovernment:* (pp. 383-414). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Smith, S., & Jamieson, R. (2006). Determining key factors in e-government information system security. *Information systems management, 23*(2), 23-32.
- Stephen H, H., Norris, D. F., & Fletcher, P. D. (2003). Electronic government at the local level: Progress to date and future issues. *Public Performance & Management Review, 26*(4), 325-344.
- Stephens, D. O. (1998). Megatrends in records management. *ARMA Records Management Quarterly, 32*(1), 3-9.

- Straub, D., Keil, M., & Brenner, W. (1997). Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study. *Information & Management*, 33(1), 1-11. doi:10.1016/S0378-7206(97)00026-8
- Suen, I.-S. (2006). Assessment of the level of interactivity of e-government functions. *Journal of e-Government*, 3(1), 29-51.
- Szajna, B. (1996). Empirical Evaluation of the Revised Technology Acceptance Model. *Management Science*, 42(1), 85 - 92. doi:10.1287/mnsc.42.1.85
- Taxation Administration. Ministry of Finance ROC. (無日期). 擷取自 <http://www.dot.gov.tw/>
- Teicher, J., Hughes, O., & Dow, N. (2002). E-government: a new route to public sector quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(6), 384 - 393.
- The Executive Yuan. (2003). *Research, Development, and Evaluation Commission. E-Government Development in Taiwan*. Retrieved from http://ngo.cier.edu.tw/trio/tw_e-gov.pdf
- The Official website of the Republic of China (Taiwán). (無日期). 擷取自 <http://www.taiwan.gov.tw>
- The White House. (2009). Transparency and Open Government, memorandum for the heads of executive departments and agencies. Retrieved from https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_fy2009/m09-12.pdf
- The White House. (2010). *Social media, web-based interactive technologies, and the Paperwork Reduction Act. 7*. Retrieved from https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/inforeg/SocialMediaGuidance_04072010.pdf
- The White House. (2012). Retrieved from <https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/egov/digital-government/digital-government-strategy.pdf>
- The World Bank. (n.d.). Retrieved from <http://www.worldbank.org/>

- Trimi, S., & Sheng, H. (2008). Emerging trends in M-government. *Communications of the ACM*, 51(5), 53-58.
- Tsai, C. L., & Lin, U. C. (2011). Information security of cloud computing for enterprises. *Advances in Information Sciences and Service Sciences*, 3(1), 132.
- Unión Europea. (s.f.). Obtenido de <http://europa.eu/>
- United Nations. (2014). E-Government Survey 2014. Nueva York, Estados Unidos. Retrieved from http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf
- Universidad Nacional del Sur. (2013). *Plan Estratégico Universidad Nacional del Sur 2011-2016-2026*. Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur (EdiUNS). Obtenido de https://servicios.uns.edu.ar/institucion/files/106_AV_44_4.pdf
- Vassilakis, C., Laskaridis, G., Lepouras, G., Rouvas, S., & Georgiadis, P. (2003). A framework for managing the lifecycle of transactional e-Government services. *Telematics and Informatics*, 20(4), 315–329. doi:10.1016/S0736-5853(03)00011-X
- Viborg Andersen, K., & Zinner Henriksen, H. (2006). E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model. *Government Information Quarterly*, 23(2), 236–248. doi:10.1016/j.giq.2005.11.008
- Viswanath, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- von Ahn, L., Maurer, B., McMillen, C., Abraham, D., & Blum, M. (2008). reCAPTCHA: Human-Based Character Recognition via Web Security Measures. *Science*, 321(5895), 1465-1468. doi:10.1126/science.1160379
- Warner, J., & Chun, S. (2008). A citizen privacy protection model for e-government mashup services. *Proceedings of the 2008 international conference on Digital government research* (pp. 188-196). Digital Government Society of North America.

- Weber, R. O., & Aha, D. W. (2003). Intelligent delivery of military lessons learned. *Decision Support Systems*, 34(3), 287–304. doi:10.1016/S0167-9236(02)00122-7
- Wegner, P. (1996). Interoperability. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 28(1), 285-287.
- Wen, I. J. (2010). Cloud Computing Applications and E-government in Taiwan. *Proceedings of 2010 International Conference on Services Science, Management and Engineering*, 1.
- Wescott, C. (2001). E-Government in the Asia-Pacific Region. *Asian Journal of Political Science*, 9(2), 1-24. doi:10.1080/02185370108434189
- West, D. M. (2003). *Global E-Government*. Brown University, Center for Public Publicity, Providence, USA. Retrieved from <http://www.insidepolitics.org/egovt03int.pdf>
- Yang, L., & Huang, J. (2004). An exploratory study on the assessment model of e-Government in China. *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems*, (pp. 585–593).
- Yildiz, M. (2007). E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. *Government Information Quarterly*, 24(3), 646–665. doi:10.1016/j.giq.2007.01.002
- Zhang, J., Cresswell, A. M., & Thompson, F. (2002). Participants' expectations and the success of knowledge networking in the public sector. *Proceedings of the Eighth Americas Conference on Information Systems*, (pp. 597–604).