

4a Edición  
Abril 2024

# SMART CITIES **ESZ**

## Ciudades Inteligentes

La Mejora  
Regulatoria en  
México 2024



Gobiernos  
Inteligentes  
Indicador Estatal 2023

Monitor de  
Violencias  
Indicador de Violencias  
Contra las mujeres

Entrevista a:

Mauricio Vila  
Governador del Estado de Yucatán

Alejandro Ruz  
Alcalde del Municipio de Mérida

Juan de Dios Barba Nava  
Pdte. Competitividad y Mejora Regulatoria COPARMEX

Francisco Lelo de Larrea  
Dir. Centro de Estudios Económicos del Sector Privado

# ESZ SMART SOLUTIONS

Somos una empresa mexicana que a través del uso de las tecnologías genera soluciones inteligentes para organizaciones e instituciones, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas y fomentar ciudades basadas en la conectividad e información.

Nuestra labor consiste en transformar la manera en que la gente siente, percibe y vive dentro de las ciudades, a través del diseño de políticas públicas que permitan estimular la innovación, la competencia, el cuidado del medio ambiente, impulsar la eficiencia gubernamental, la mejora regulatoria y lograr la reconciliación del ciudadano con el gobierno. Todo lo anterior mediante la vinculación entre las necesidades de la gente, las políticas públicas a la medida y el aprovechamiento de la tecnología.

Como parte de nuestra transformación continua, nuestra revista **#SmartCitiESZ** es el vehículo para transmitir experiencias, buenas prácticas y nuestra visión a futuro.

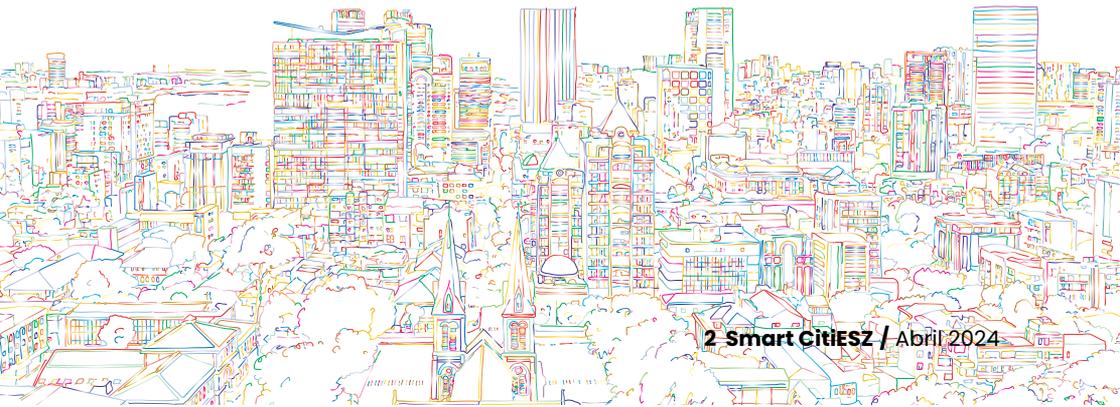
En esta cuarta edición, hablamos de cómo la Mejora Regulatoria nos puede ayudar a sacar el mejor provecho del Nearshoring, también exploramos el uso de la Inteligencia Artificial en los gobiernos, así como el ABC de políticas exitosas para la transformación digital y la simplificación radical de las reglas y normas gubernamentales.

Además, tuvimos la oportunidad de sentarnos y platicar con el Gobernador de Yucatán, quien nos contó su experiencia y paso a paso de cómo llevó al estado a ser una ciudad inteligente. Asimismo, platicamos con el Presidente de la Comisión de Mejora Regulatoria de la COPARMEX, quien nos compartió su visión de cómo el sector privado puede ser más productivo a través de reglas más claras y simples de cumplir. Finalmente, nos sentamos con el Director responsable del Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria, quien nos habla de su más reciente Indicador Estatal y Municipal.



Bienvenidos a nuestra  
cuarta edición de la Revista  
**#SmartCitiESZ**

# QUIÉNES CONFÍAN EN NOSOTROS





## MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

**A** cuatro años de distancia de una pandemia que nos cambió la vida por completo y nos obligó a reinventarnos, hoy estamos compartiendo de nueva cuenta experiencias, reflexiones e ideas novedosas que nos permitan construir ciudades más resilientes, conectadas y preparadas para lo que venga a futuro.

El aprendizaje de los últimos años fue acelerado, tuvimos que resolver nuevos retos nunca antes vistos sobre la marcha, brindar soluciones ágiles y a la altura de los problemas; sin duda estos años formaron escuela y por ello, vale la pena sentarnos a reflexionar sobre lo sucedido y lo discutir sobre el futuro que queremos.

Esta reflexión nos dio como resultado la nueva edición de la revista **SmartCitiESZ**, en donde abordamos los casos de éxito que nacieron durante la pandemia y que llegaron para quedarse.

Asimismo, discutimos sobre los temas que aún siguen pendientes dentro de los gobiernos y que son necesarios para transitar hacia ciudades más inteligentes y mejor conectadas.

También invitamos a gobernadores, líderes empresariales y analistas económicos que nos comparten su visión para los próximos años de cómo lograr un país más competitivo.

Y finalmente, compartimos una nueva edición de nuestro Indicador Estatal, el cual nos permite conocer cuáles son los gobiernos más inteligentes, conectados, cercanos a la gente, con reglas claras y simples y con mejores condiciones para la inversión.

Bienvenidos a nuestra  
cuarta edición de la Revista  
**#SmartCitiESZ**

Juan José Cabrera Monrroy  
Director General  
**ESZ Smart Solutions**

# CONTENIDO

Abril 2024 - 4a Edición

## 1 INTRODUCCIÓN

- 1 Quiénes Somos
- 2 Quiénes Confían en Nosotros
- 3 Mensaje del Director General
- 5 Colaboradores

## 6 SMART GOVERNANCE

- 7 ABC de la Mejora Regulatoria  
por Juan José Cabrera
- 15 Entrevista a Mauricio Vila  
por Juan José Cabrera
- 25 Confianza como Herramienta para Promover el Desarrollo Económico  
por Luis Equihua y Giselle Chan
- 31 Entrevista a Alejandro Ruz  
por Juan José Cabrera
- 39 Nearshoring  
por Alejandro Guerrero
- 45 Entrevista a Juan de Dios Barba  
por Luis Equihua
- 51 Indicador de Gobiernos Inteligentes  
por Franco Pineda
- 57 Entrevista a Francisco Lelo  
por Alejandro Alvarado
- 63 Mejora Regulator-IA  
por Gabriela Cabral
- 71 Simplificar Antes de Digitalizar  
por Misael Aguilar

## 75 Estrategia Digital Nacional

Por Misael Aguilar y Alejandro Guerrero

## 81 Blockchain

por Josué López y Karen Gómez

## 87 Justicia Digital

Por Rodrigo Lugo y Kevin Cab

## 92 SMART DEVELOPMENT

## 93 Planeación Estratégica

por Luis María Sosa

## 99 Participación Ciudadana

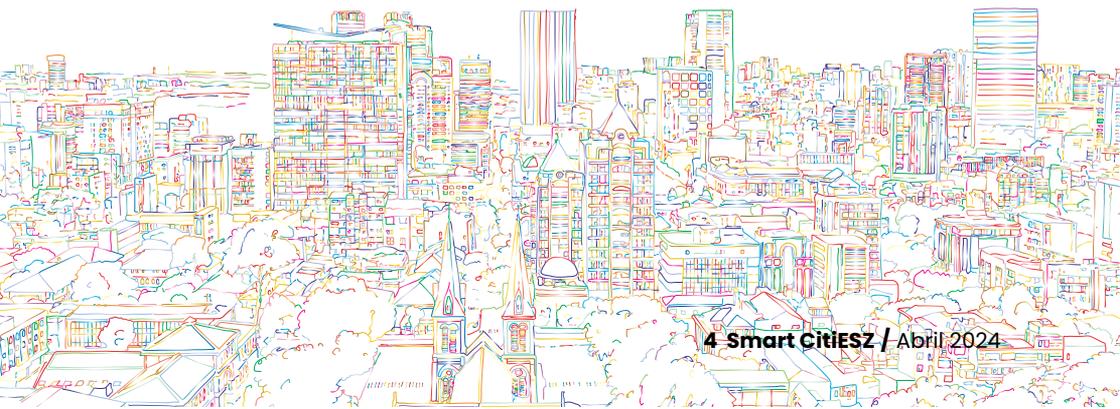
por Gabriela Cabral

## 102 Monitor de las Violencias

por Equipo ESZ Smart Solutions

## 109 ANEXOS

Indicador de Gobiernos Inteligentes por Estado



# COLABORADORES

---

*Abril 2024 - 4a Edición*

## Coordinación General y Diseño

Gabriela Cabral Dauajare

Coordinadora de Comunicación  
y Contenido

## COLABORADORES EN ESTE NÚMERO

Juan José Cabrera

Director General

Luis Mario Sosa

Director de Planeación

Luis Equihua

Director de Gobiernos  
Inteligentes

Josué López

Director de Desarrollo e  
Innovación Tecnológica

Alejandro Guerrero

Director de Proyectos  
Especiales

Karen Gómez

Coordinadora de  
Innovación Tecnológica

Alejandro Alvarado

Director de Vinculación  
Estratégica

Rodrigo Lugo

Director Jurídico

Franco Pineda

Experto en Políticas Públicas

Kevin Cab

Coordinador Jurídico

Misael Aguilar

Director de Análisis y  
Evaluación

Abril Ramos

Consultora de  
Gobiernos Inteligentes



# SMART GOVERNANCE

---





# EL ABC DE LA MEJORA REGULATORIA

Por Juan José Cabrera

---

*Mejora Regulatoria, ¿un concepto abstracto, una política efectiva?*

**R**esulta interesante cómo este concepto ha rondado en las metas y aspiraciones de ciudadanos, políticos y funcionarios en los últimos 20 años, pero solo unos pocos son los que han podido aplicarla con resultados palpables.

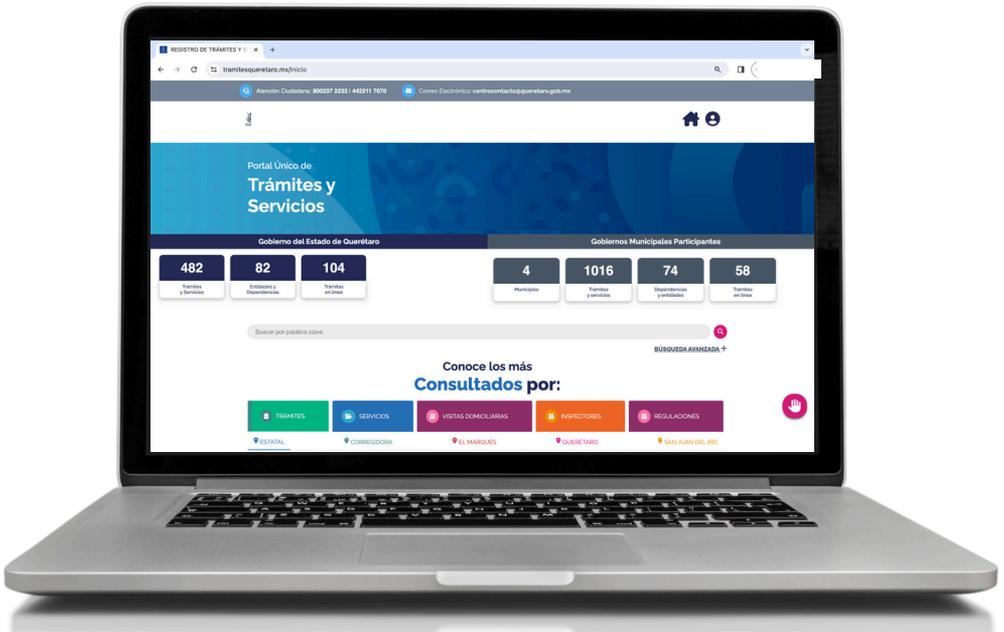
Esto nos abre una gran oportunidad para seguir hablando del tema, no solo de su importancia, si no de buenas prácticas, ejemplos a replicar, aprendizajes y retos por afrontar.

Además, la conversación cae en un momento clave para la política de México, ya que en pocos meses se llevarán a cabo elecciones en el ámbito federal, estatal y municipal, por lo que resulta pertinente hablar sobre la Mejora Regulatoria, necesidades y acciones que se pueden detonar en lo local.

Es así como platicaré de la Mejora Regulatoria en las próximas páginas, empezando por el ABC de esta política pública, esperando que ciudadanos y aspirantes a cargos públicos vean la gran herramienta que tienen en sus manos para cambiar y mejorar la vida de las personas, y que además ayuda a mejorar la imagen que la gente tiene de los gobiernos. Sí, todo eso lo puede lograr la Mejora Regulatoria.

Empezando por el **punto A**, la “Mejora Regulatoria” es una política pública reconocida en la Constitución Política desde el año 2017, respaldada por una Ley General desde el 2018 y reconocida por los 32 estados del país a través de leyes específicas en la materia.

**¿Qué significa esto?** Que esta política pública va más allá de intereses y agendas políticas; la Mejora Regulatoria se debe perseguir, adoptar e implementar en todo el ámbito de nuestros gobiernos. No es opción, los gobiernos están obligados a la implementación de acciones que garanticen el cumplimiento continuo de esta política.



Si la Mejora Regulatoria no es opción, **¿qué la hace tan importante?** Pues esta política tiene como objetivo la creación de normas claras, trámites simples, ágiles y sencillos.

Además, persigue la eficiencia administrativa de nuestras instituciones públicas, que sean cercanas a la gente, transparentes, que sus procedimientos sean claros y que las decisiones que tome el gobierno en curso se hagan con evidencia, datos y que garanticen beneficios más altos que los costos. En pocas palabras, la Mejora Regulatoria busca un gobierno ágil, eficiente, cercano a la gente y proactivo.

En más de 10 años que llevo en el tema, no he encontrado persona, político o funcionario que esté en contra de estos objetivos, ¿quién no quiere un gobierno más ágil? ¿quién estaría en contra de trámites simples y digitales? ¿quién desearía normas confusas e imposibles de cumplir? Pues esta es la nobleza de la política, el consenso es claro, todos queremos mejores gobiernos.

Frente a esto, es claro preguntarnos, ¿entonces, por qué siguen siendo los trámites tan engorrosos? ¿por qué las normas y las regulaciones son tan complejas? **¿por qué no somos tan competitivos como otros países similares al nuestro? ¿Por qué...?**

Pasando al **punto B** de nuestra lista, la Mejora Regulatoria no solo es un listado de buenas intenciones, es una política que le ha tomado a México más de 20 años calibrar y esto nos ha dado como resultado un portafolio amplio de herramientas y estrategias a implementar según el reto o la situación que nos enfrentemos.

- ¿Queremos más empresas formales? Implementemos el SARE.
- ¿Queremos regulaciones más simples? Adoptemos el Análisis de Impacto Regulatorio.
- ¿Queremos agilizar los trámites? Utilicemos el programa SIMPLIFICA.

Y así nos podemos seguir, en cada situación o escenario tenemos una herramienta que podemos implementar. Sin embargo, uno de los retos que hemos identificado a lo largo de estos años es la falta de planeación estratégica y la falta de definición de objetivos claros.

Cuando los gobiernos no tienen una visión clara hacia donde transitar, los recursos humanos, tecnológicos y financieros se usan indiscriminadamente para tapar baches, cumplir caprichos o, en el peor de los casos, aparentar que se implementa una política inexistente; siendo este último caso el peor de los destinos para un ciudadano o empresario.

Por esa razón, antes de poner en marcha cualquier acción de gobierno es necesario que los responsables de la política y tomadores de decisiones sepan en dónde están parados con preguntas tan básicas como:

- **¿Qué tan fácil es hacer negocios en mi estado o municipio?** Volteemos a ver el indicador del Observatorio de Mejora Regulatoria y al indicador de Deloitte sobre ambiente de negocios.
- **¿Cuál es la percepción de los empresarios sobre los trámites en mi estado o municipio?** Revisemos la ENCRIGE del INEGI y estudiemos #DataCOPARMEX en materia de trámites.
- **¿Qué opinan los ciudadanos de a pie sobre los servicios que brinda el gobierno?** Analicemos los datos de la ENCIG del INEGI.



Tener en claro cuáles son las principales dolencias de un gobierno, tomar en cuenta las prioridades de los ciudadanos y de empresarios, así como conocer el avance real en el cumplimiento de la política pública conforme a lo que marca la Ley, permite el diseño de estrategias que nos ayuden a diferenciar lo importante de lo urgente.

Imagínense que un gobierno trate de implementar la metodología de Costeo Estándar de la OCDE para saber el impacto económico que genera la tramitología si ni siquiera tiene el dato total de los trámites y servicios existentes, y además no sabe a ciencia cierta cuántos requisitos se le piden al ciudadano para cada uno de los trámites.

Sin ir más lejos en el tema de trámites, ¿están fundamentados jurídicamente los requisitos? ¿hay un sustento legal para pedir determinados formatos? ¿en qué parte de la regulación se establece el tiempo que va a tardar una dependencia en contestar a un ciudadano? ¿Podemos hablar de costeo de trámites y de simplificación cuando los trámites no tienen el sustento básico para prevenir la discrecionalidad y evitar la corrupción?

Son situaciones que parecen absurdas pero que aún pasa en las administraciones que no tienen claro un rumbo hacia dónde quieren ir: quieren correr sin tener puestos los tenis. Es así como llegamos al último punto de esta lista:



## ¿POR DÓNDE EMPEZAMOS?

Finalmente, en el **punto C**, no existe una fórmula o receta que le aplique por igual a todos los estados y municipios; en la Mejora Regulatoria “el orden de los factores sí altera el producto”. Por lo tanto, **cada gobierno debe trazar su propia ruta de acuerdo con su visión, aspiraciones y realidades.**

De lo que sí podemos hablar es de las buenas prácticas y de los casos de éxito que se han adoptado tanto en estados como municipios. Estrategias, acciones y políticas que pueden COMPLEMENTAR la ruta de cada gobierno. Es decir, los ejemplos que se muestran a continuación no son la única solución a un problema tan complejo como el exceso de tramitología, pero sí son POTENCIADORES que permiten tener victorias tempranas, llamativas y que motivan a los funcionarios a seguir caminando por la senda de la Mejora Regulatoria:

- **Permisos a la confianza:** El Ayuntamiento de Puebla Capital adoptó un modelo de la OCDE que denominó **“Apertura a la Palabra”** en donde cualquier empresa, sin importar tamaño o actividad económica (sin venta de alcohol) puede iniciar operaciones de manera inmediata y sin hacer ningún trámite, ya que se le otorga a la empresa o emprendedor un periodo de gracia de 90 días para que pueda atender toda la tramitología correspondiente. ¿Qué resultados dio? Más de 1,500 empresas abiertas y formalizadas en menos de 2 años.

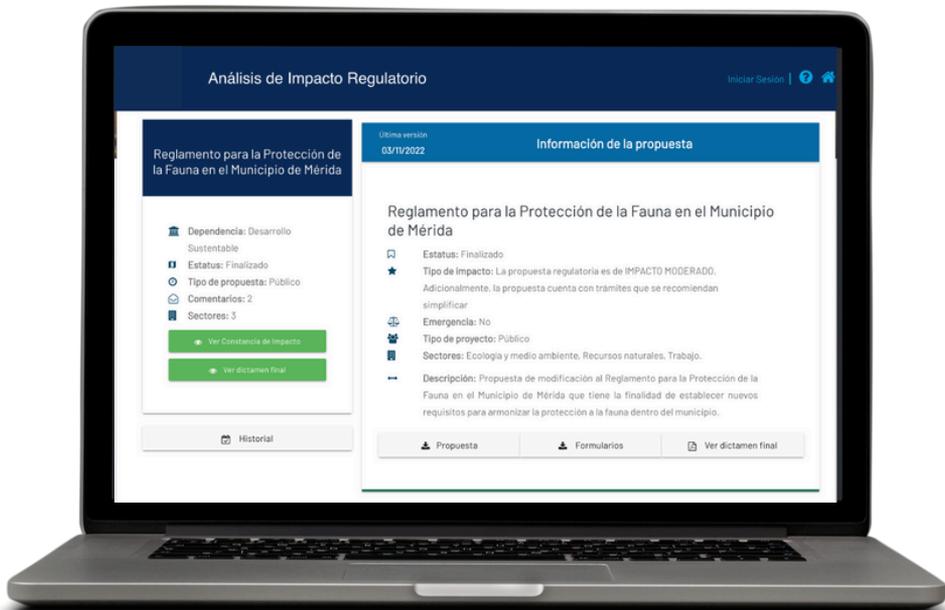
- **Un solo gobierno, una sola cara:** El gobierno del estado de Querétaro convencido de transformar la manera en la que interactúan con los ciudadanos y empresarios, tomó la decisión de integrar en un solo punto digital todos los trámites y servicio del estado, órganos autónomos, poder judicial y de los municipios. De tal forma que todo trámite se tuvo que traducir a un nuevo idioma, más claro y sencillo para la gente, en donde la forma de un trámite estatal es la misma que la de un municipio, y la forma de un trámite empresarial es la misma para una beca académica; es decir, un solo lenguaje. ¿Qué resultados dio? Más de 1,500 trámites en un solo lugar, integrando 4 municipios y 74 dependencias y organismos estatales.



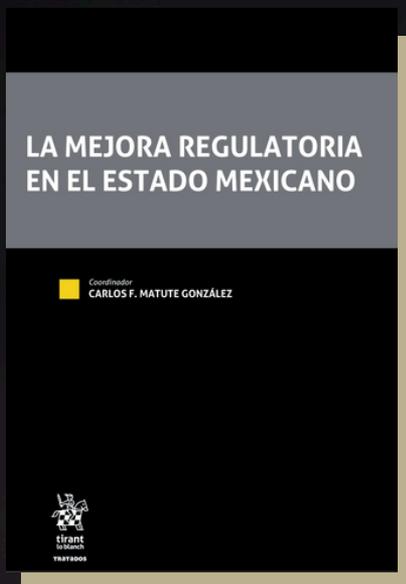
- Regulaciones claras y simples de cumplir:** El gobierno del estado de Hidalgo puso en marcha un plan gradual para sistematizar la creación de regulaciones nuevas acorde a las recomendaciones de la OCDE para la adopción del Análisis de Impacto Regulatorio, garantizando un proceso sistematizado, transparente y abierto para todas las personas, dando como resultado reglas más simples y con evidencia de que los beneficios son superiores a los costos de implementación. ¿Qué resultados dio? Más de 1,600 propuestas regulatorias elaboradas de manera sistematizada, logrando crear mecanismos de emergencia durante la pandemia, ya que en 2021 se publicaron 614 disposiciones de emergencia.

Insisto, estos solo son casos de éxito que deben complementar una política integral de Mejora Regulatoria, por lo que si quieren entrar más a detalle en el tema les invito a descargar el más reciente libro “La Mejora Regulatoria en el Estado Mexicano”, en donde tuve la oportunidad de colaborar con los principales expertos en el tema y entrar en mayor detalle sobre la importancia de la política, herramientas efectivas para la transformación de la tramitología, evidencia sobre los buenos resultados que se pueden obtener con la correcta estrategia y casos de éxito a nivel nacional a considerar.

*Les invito a descargar el libro, a comentar el artículo y a unirse a la conversación en mis redes sociales.*



# LA MEJORA REGULATORIA EN EL ESTADO MEXICANO



Con la coordinación del **Doctor Carlos F. Matute**, y la participación de expertos en el tema como el **Dr. José Marcelo Nabor Cruz**, Director General del CONEVAL; el **Dr. Javier Vargas Zempoaltecatl**, Magistrado del Tribunal Administrativo de CDMX; y **Juan José Cabrera Monrroy**, Director General de la **Consultora ESZ Smart Solutions**, entre otros expertos.

¡DESCARGA EL LIBRO AQUÍ!



# ENTREVISTA A MAURICIO VILA

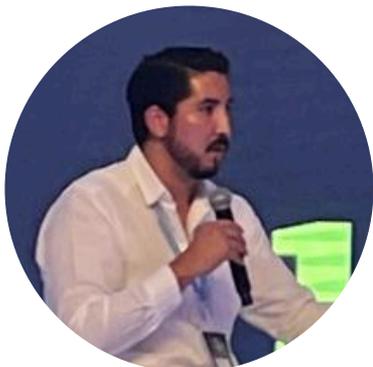
GOBERNADOR DEL ESTADO DE YUCATÁN

“U

na historia de cambio y transformación” es el reciente libro que publica el gobernador de Yucatán, Mauricio Vila Dosal, el cual narra la manera en que se alcanzaron las metas que parecían lejanas, pero que hoy no solo son una realidad, sino un referente nacional e internacional de cómo hacer un buen gobierno.

En cuanto a la consolidación de **Smart Cities**, transformación digital y mejora regulatoria, el libro se vuelve un referente en la materia, no solo por las anécdotas que están detrás de la estrategia de transformación digital más importante en la historia de Yucatán; sino que el libro se convierte en una guía de buenas prácticas de política pública y en un compendio de aprendizajes únicos que todo policy maker debe considerar.

Con este nuevo libro en puerta y 5 años después de nuestra última entrevista, con el entonces candidato a Gobernador, hoy tenemos el gusto de volver a platicar con Mauricio Vila sobre los logros obtenidos en la materia, así como los retos que tuvo que afrontar y la forma en la que se resolvieron. No solo esto, también pudimos conocer su visión sobre los temas que aún siguen pendientes y cuál es la visión del Gobernador para Yucatán en el 2050.



Gobernador, que gusto volver a platicar para la revista, de hecho, estaba haciendo memoria cómo hace 7 años cuando aún eras alcalde lograste posicionar a Mérida como el mejor municipio del país en materia de mejora regulatoria, reconocido por el IMCO, la OCDE y la CONAMER, y en la última plática de la revista me decías que en caso de ser electo Gobernador, ibas a posicionar a Yucatán como el mejor estado del país para invertir y hacer negocios, y pues eso hoy ya es una realidad.

Aprovechando que se acaba de publicar su más reciente libro **“Una Historia de Cambio y Transformación”**, queremos escuchar de su propia voz cómo es que la Mejora Regulatoria y la transformación digital son parte de esta historia de transformación en el estado de Yucatán.

» Es un gusto platicar con ustedes nuevamente y, ahora que lo dices, no pensaría que ya han pasado 5 años desde la primera entrevista, recuerdo que la última vez hablamos de todo lo que se podía detonar en Yucatán para transformarse en un polo de desarrollo e innovación, y ahora, con orgullo te puedo decir que hemos hecho más de lo que alguna vez nos propusimos.

Gracias a las acciones que hemos implementado, Yucatán se ha consolidado como un referente nacional e internacional en temas como **seguridad, desarrollo económico, atracción de inversiones, movilidad, tecnología y mejora regulatoria**.

Y sobre el tema de ciudades inteligentes, transformación digital y Mejora Regulatoria tengo grandes noticias para compartir, que estoy seguro de que tú y tu público estarán ansiosos por escuchar.



**1 Me gustaría empezar esta plática por el diagnóstico inicial; es decir, ¿cómo es que recibió el estado en temas de Mejora Regulatoria? ¿cuál fueron las primeras acciones que identificó prioritarias corregir?**

» Yucatán afrontaba muchos retos desde el inicio que llegamos, y la Mejora Regulatoria no era excepción; esta es una política pública que suele estar rezagada y no se le da el foco ni la prioridad necesaria por desconocimiento, seguramente.

En mi caso, la Mejora Regulatoria siempre ha sido una prioridad, de hecho, cuando estuve a la cabeza del Ayuntamiento de Mérida impulsé esa política como una prioridad y una bandera para **lograr eficiencia administrativa, brindar mejores servicios a la gente, facilitar la inversión y quitarle lo menos de tiempo a la gente**.

» Y dado que en el Ayuntamiento logramos posicionar a Mérida como el principal referente en Mejora Regulatoria, mi objetivo era llevar esas buenas prácticas al estado; por lo que desde el día uno emprendimos acciones rápidas enfocadas a atender las principales dolencias en la ciudadanía, para después pasar a las acciones de gran calado.

Con decirte que al inicio encontramos que el área encargada de llevar todo el tema de Mejora Regulatoria en el Estado era una Dirección de Área con menos personal de lo que teníamos en el municipio. Por esa razón, empezamos armando un equipo capaz de brindar servicio a todas las dependencias del estado y que también pudieran asesorar a los municipios.

Esto se tradujo en elevar a nivel Subsecretaría a esta Dirección de Área, y a la cual le añadimos las responsabilidades de **Innovación, Mejora Regulatoria y Eficiencia Institucional**.

Paralelamente a eso, invertimos en transformar los espacios en donde ciudadanos y empresarios acudían a hacer trámites; ya que cuando iniciamos la administración del estado, las persona tenían que ir de oficina en oficina para tratar de obtener un permiso.

Por eso, cambiamos las reglas del juego y desarrollamos un modelo de **Ventanilla Única** avalado por la OCDE en donde se pueden resolver los trámites de mayor impacto en el estado, todo en un solo lugar, en espacios modernos, cómodos y en ubicaciones de suma relevancia.

Pero, estas solo fueron las acciones iniciales que teníamos en mente, queríamos posicionar a Yucatán como el principal destino del país para invertir y también queríamos innovar en temas que nadie se había atrevido antes.

**2** **Sobre este último punto que comenta, ¿cuál era la meta desde el inicio de su gobierno? ¿tenían en mente indicadores o mediciones en la materia?, ¿o bajo qué parámetro empezaron a construir sus acciones de gobierno?**

» Nuestro plan tuvo dos enfoques; primero, resolver los problemas que más impactaban en la calidad de vida de las personas, por ese motivo invertimos tiempo y esfuerzo en diseñar y sacar nuestras ventanillas únicas, para empezar a darle resultados a la gente, pero era claro que las acciones no quedaban ahí.



“Es así como llegamos a instalar nueve **Ventanillas Únicas** en todo el estado, seis en Mérida y tres al interior del estado; llevándole los servicios a la gente y así les sea más cómoda, ágil y eficiente la tramitación”.



El segundo enfoque era el de adoptar acciones para el mediano y largo plazo, y por esa razón tomamos como brújula a las principales calificadoras y organismos evaluadores en la materia.

Por poner un ejemplo, al inicio de la administración arrancamos en la sexta posición del **Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria** que promueve el Consejo Coordinador Empresarial Nacional, por lo que el objetivo siempre fue claro: ser la mejor práctica nacional.

En cuanto al Observatorio, la evaluación nos sirvió de guía para saber cuáles eran las acciones y elementos que teníamos que implementar para cumplir con lo mínimo necesario estipulado dentro de la Ley General de Mejora Regulatoria, y eso nos dio como resultado la creación de una nueva Ley en la materia, la cual nos brindó de bases normativas para garantizar que todas las dependencias del Estado y sus funcionarios adoptaran acciones permanentes de simplificación administrativa en trámites, poniendo al ciudadano en el centro de nuestras decisiones.

Asimismo, el Observatorio nos ayudó a identificar la necesidad de revisar la calidad de las nuevas regulaciones, ya que no tenía sentido simplificar los trámites existentes si todas las nuevas regulaciones y trámites “nacían” burocráticos y obsoletos.

“Esto nos llevó a implementar el **Análisis de Impacto Regulatorio**, de tal forma que no podía publicarse ninguna disposición jurídica si esta no iba acompañada de su análisis costo beneficio, o acompañada de una justificación de cero impacto regulatorio”.

Estas acciones nos garantizaron un **estado de derecho simple, claro y transparente**, así como entrar en sintonía con la Ley General, que como yo lo he dicho, eso es lo mínimo necesario de un gobierno en materia de mejora regulatoria.

No quisimos quedarnos con salir bien únicamente en el Observatorio, queríamos destacar internacionalmente, por lo que era necesario innovar y apostar por políticas que nadie más ha hecho. Es así como volteamos a ver a las **mejores prácticas internacionales**, por lo que nos aliamos con la OCDE para empezar con la digitalización de trámites prioritarios.

### 3 ¿Por qué no solo quedarse con las recomendaciones del Observatorio? Entiendo que esa evaluación mide el cumplimiento de la política de mejora regulatoria, ¿no hubiera sido suficiente si solo se enfocan en atender lo que marca la Ley General y en atender las recomendaciones de otras agencias especializadas y ya?

» Si queríamos poner a Yucatán en los ojos del mundo como el mejor destino para la inversión y con el mejor ambiente empresarial, teníamos que voltear a ver las mejores prácticas del mundo.

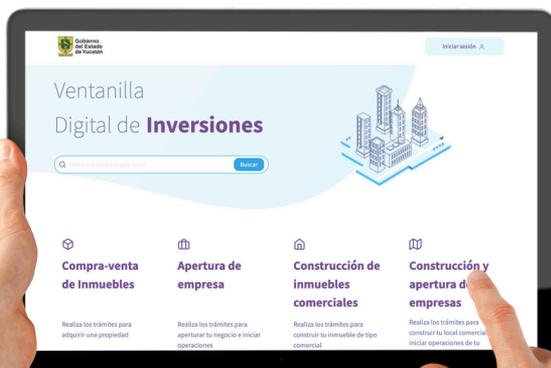
El concepto es simple, tener en un solo punto de acceso digital todos los **trámites digitalizados** de inicio a fin para construir, instalar, abrir y operar negocios pequeños, medianos y grandes, sin necesidad de acudir a una oficina física.

Por eso, nuestro paso inicial fue **diagnosticar el impacto real** de nuestros trámites, el tiempo que tardaban, los requisitos, las vueltas que la gente tenía que dar a las oficinas, y ese diagnóstico nos dejó en claro que teníamos que rediseñar la tramitología estatal.

Antes de empezar a digitalizar un solo papel, teníamos que crear una tramitología ágil, fácil y compatible con las tecnologías de la información. **No íbamos a digitalizar la ineficiencia.**

Por ponerte unos ejemplos, antes del rediseño de los trámites los permisos para la compraventa de inmuebles podían tomar más de 110 días hábiles, o el tiempo para construir una empresa tomaba más de 550 días hábiles o si querías los permisos para abrir una empresa te podía tomar más de 400 días hábiles.

“Es así como iniciamos un trabajo coordinado con la OCDE para construir la primera **Ventanilla Digital de Inversiones** en toda América Latina”.



Era claro que esos trámites no se podían digitalizar y para pensar que el problema se iba a solucionar, teníamos que trabajar con todos los actores clave para lograr los mejores resultados, funcionarios, expertos, empresarios y usuarios, lo que nos permitió conocer el mapa de inicio a fin de los trámites y así acortar los caminos.

Con esto logramos que los permisos de construcción nos tomarán un máximo de 90 días a resolver o abrir una empresa ahora nos toma un máximo de 80 días; es decir, **disminuimos en más del 80% el tiempo de respuesta.**

El trabajo no quedó ahí, si queríamos que todo este esfuerzo perdurará muchos años, teníamos que cambiar las Leyes del Estado y de los municipios involucrados. Es así como llevamos a cabo una agresiva **reforma jurídica** para sustentar estos nuevos procesos de trámites. Se reformaron ocho leyes estatales, nueve reglamentos estatales y ocho reglamentos del municipio de Mérida.

Todo lo anterior fueron las bases para transitar a un **gobierno digital**, después de mucho esfuerzo, podíamos pasar al **diseño tecnológico**.

## 4

**En esta parte me quiero detener, porque la manera en la que nos explica la estrategia parecería que usted ya sabía que algo iba a llegar a cambiar las reglas del juego y que la tecnología iba a ser crucial. Lo digo por la llegada de la pandemia y porque la gran mayoría de estados no tenían dentro de sus prioridades el gobierno digital y ustedes ya llevaban 2 años preparando el terreno, ¿por qué apostarle a la tecnología cuando nadie más lo hacía?**

» Sabíamos que estábamos en el camino correcto, ya contábamos con un marco jurídico simple y con trámites fáciles, y a pesar de estos grandes avances estábamos convencidos de que no era suficiente, no podíamos dejar fuera la transformación digital del estado y menos después de salir de una pandemia como la del COVID-19.

Ahora, los tiempos nos exigen estar preparados para una nueva normalidad, y por eso apostamos en crear un modelo único de atención en línea, que tuviera como premisas básicas **“cero interacción humana”** y **“cero visitas a oficinas”**.

Y es así como empezamos con el diseño de nuestra Ventanilla Digital de Inversiones, un único punto de acceso digital para que las personas y empresas puedan hacer sus trámites estatales y municipales totalmente en línea.



## 5 Se escucha sencillo y pareciera que es otro portal de trámites en línea, pero con un nombre llamativo. Yo sé que ese no es el caso de Yucatán, pero para los que no conocen a detalle el tema, ¿cuál es el principal diferenciador y por qué su modelo de gobierno digital es único?

» Déjame te cuento porqué la **Ventanilla Digital de Inversiones** es la única en su tipo en México y América Latina. Primero hicimos una revisión interna para ver con qué plataformas ya contábamos, de tal forma que aprovecháramos lo que ya se tenía y así agilizar los trabajos.

Es así como aprovechamos seis plataformas existentes para integrarlas a esta nueva Ventanilla Digital de Inversiones, como por ejemplo el **Sistema de Gestión Catastral** para que la gente pudiera verificar el estatus de los predios en donde se desea hacer la construcción o la apertura de negocio.

De esta forma empezamos aprovechando toda la información que ya tiene el estado, para integrarla en **un solo punto de acceso** y así le gente no tenga que visitar diversos portales por separado.

A la par de la integración de los sistemas existentes, tuvimos que crear tecnología nueva, como el **Expediente Digital** y la **Firma Electrónica**, los cuales te quiero platicar con más detalle porque son una de nuestras grandes innovaciones.

“En el caso del **Expediente Digital**, diseñamos un espacio digital para que las personas se identifiquen una sola ocasión y puedan cargar toda su información personal y la información referente a sus negocios o predios en donde quieren abrir un negocio”.



A través de este Expediente, disminuimos drásticamente los requisitos, documentos, archivos que le pedimos a la gente, ya que toda la documentación referente a un trámite, permiso o licencia, una vez que se carga al Expediente, no se le vuelve a pedir a las personas.

“Y en el caso de la **Firma Electrónica**, adoptamos un instrumento digital que nos diera la certeza jurídica de que toda la información que cargan las personas o empresarios dentro de la Ventanilla Digital tiene validez normativa”.

Es decir, en lugar de pedirle al representante legal de una empresa nacional o extranjera que firme documentos y solicitudes para después entregarlas en una oficina de gobierno, ahora solo le pedimos a los interesados firmar digitalmente sus solicitudes y nunca más visitar una oficina de gobierno.

# 6

**Gobernador, para finalizar y no robarle más tiempo, me gustaría preguntarle. Si ponemos en retrospectiva todo el trabajo, esfuerzo y tiempo dedicado, ¿cuáles son los principales logros que lo hacen incluir este tema en “Una Historia de Cambio y Transformación”?**

» Son varias las razones por las cuales considero que la tarea de simplificar y hacer más eficiente la relación con los ciudadanos fue piedra angular en la transformación de Yucatán.

Te comparto varios ejemplos: la reforma jurídica para alinear al estado a las mejores prácticas nacionales; la implementación de los nuevos procesos en **trámites simplificados**; la **coordinación permanente con los municipios**; la integración y **diseño tecnológico** que nos permitió pasar de 57 trámites en línea a 588, y la **reducción en un 70% en las interacciones físicas** entre ciudadanos con funcionarios o para hacer filas; es decir, que los ciudadanos ya no tendrán que acudir a las oficinas y hacer filas.

Además, un tema que nunca antes se había tocado y era urgente atender, es la justicia rápida y expedita, a través de procesos mejorados pensando en la gente, por eso es que acabamos de:

Digitalizar completamente la **“carta de antecedentes no penales”** de la Fiscalía.

Lo cual simplifica por mucho los procesos de contratación de empresas privadas, ya que este documento es requisito indispensable para el empleo formal, además se da una certeza jurídica inmediata sobre el estatus legal que está cursando cada persona.

No solo nos quedamos en eso, también:

Lanzamos el primer **“expediente digital en el Poder Judicial”** el cual le permite conocer a las personas cuál es el estatus de su proceso legal en tiempo real.

Lo que mejora la vida de las personas al brindar claridad sobre sus procesos legales y eliminar los traslados a las oficinas de gobierno.

La justicia es prioridad, y por eso estamos trabajando con mucha fuerza en:

La simplificación y digitalización de **56 procedimientos judiciales y administrativos** que lleva el Poder Judicial.

Y en los próximos meses estaremos anunciando grandes resultados.

Todo esto enfocado en que los ciudadanos puedan aprovechar su tiempo para actividades productivas y no destinarlos en trasladarse hasta las oficinas de gobierno para un mayor aprovechamiento de los recursos de todos.

» Los resultados no los digo yo, recordarás que comentaba que iniciamos la administración en el sexto lugar nacional; pues como resultado de todas estas acciones, en febrero de este año el Consejo Coordinador Empresarial, a través del Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria, nos reconoció como el **estado con mejor ambiente para hacer negocios** del país, alcanzando por primera vez en la historia el **primer lugar** de dicha evaluación.

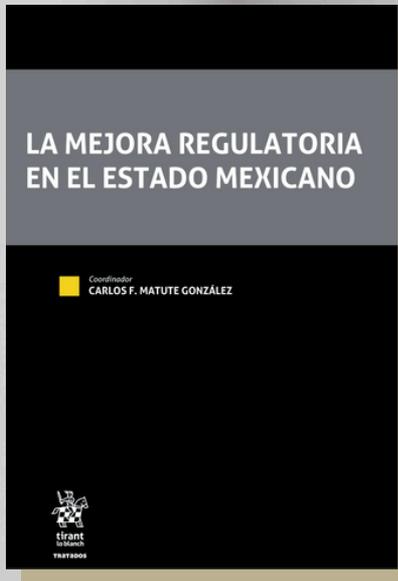


No solo eso, la **consultora Deloitte** nos reconoció en el mismo sentido, ya que dentro de su indicador ADN –Ambiente de Negocios– posicionó a Yucatán como el **estado más avanzado** del país en materia de **facilidad para invertir y hacer negocios** en México. Además, OCDE nos otorgó el distintivo como la primera ciudad de América Latina en contar con una Ventanilla Digital de Inversiones, reconociendo a Yucatán como caso de éxito entre los países miembros.

Querer hablar de transformación sin duda debe considerar **estrategias de simplificación** que permitan hacer más con menos, y apuntar las estrategias para hacer que la ciudadanía vea a los gobiernos como aliados y no como barreras para iniciar u operar su negocio, por lo que la política de **Mejora Regulatoria ha sido fundamental para conseguir resultados**.



# LA MEJORA REGULATORIA EN EL ESTADO MEXICANO



¡DESCARGA EL LIBRO AQUÍ!



Con la coordinación del **Doctor Carlos F. Matute**, y la participación de expertos en el tema como el **Dr. José Marcelo Nabor Cruz**, Director General del CONEVAL; el **Dr. Javier Vargas Zempoaltecatl**, Magistrado del Tribunal Administrativo de CDMX; y **Juan José Cabrera Monrroy**, Director General de la **Consultora ESZ Smart Solutions**, entre otros expertos.

# La Confianza como Herramienta para Promover el Desarrollo Económico

El Papel de la Confianza en el Emprendimiento

Por Luis Equihua  
y Giselle Chan



Dentro de una sociedad, prácticamente cualquier actividad se basa en la **confianza** como elemento para poder funcionar. Esto, desde luego, comienza con las relaciones interpersonales, pasando por el cumplimiento de normas escritas y no escritas y llegando incluso a los intercambios comerciales y las relaciones de trabajo. Sin embargo, la confianza no es algo que se da por sentado automáticamente; al contrario, para lograrlo se necesitan cumplir algunos “requisitos” entre las personas para lograrla y mantenerla.



Por ejemplo, para poder tener la seguridad de que un automóvil es confiable, las autoridades exigen a los fabricantes que realicen distintas pruebas de calidad. De esta forma, cada que nos subimos a un automóvil tenemos cierta confianza de que el vehículo será útil para trasladarnos y resistir la lluvia y el calor, y protegemos de accidentes.

Particularmente, en el desarrollo de actividades económicas, se toman en cuenta distintos mecanismos que ayudan a asegurarnos que los bienes y servicios que compramos cumplen sus respectivas normas de calidad. También, para establecer relaciones de confianza estamos acostumbrados a firmar contratos, comprar productos recomendados y a realizar transacciones respaldadas por las instituciones bancarias conocidas.

Además, debemos reconocer que para que una sociedad pueda progresar económicamente se necesita, entre otras cosas, un ambiente de negocios que propicie la competitividad. Esto es, tener más y mejores empresas funcionando. Las **empresas son clave**, pues se encargan de producir y comercializar bienes y servicios que ayudan a satisfacer las necesidades.

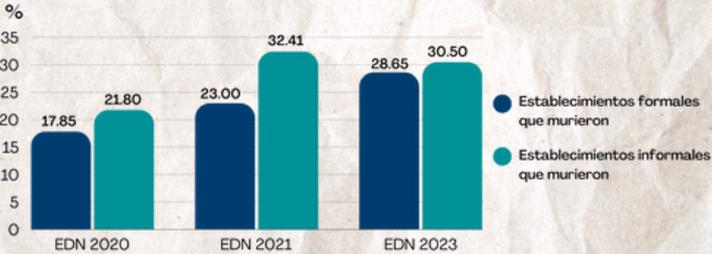
Esto va desde comprar una barra de chocolate o el solicitar los servicios de plomería, hasta el acudir con especialistas para que nos realicen un procedimiento quirúrgico o transporten equipo y materiales delicados.

Pero las empresas no solo generan beneficios económicos por sus actividades comerciales, hacia adentro, también adquieren terrenos y maquinaria y generan empleos, con lo que permiten a las familias obtener sus ingresos.

Pero como seguro hemos escuchado antes, emprender no es fácil. Involucra desafíos, comenzando con las necesidades de obtener recursos para las inversiones y pasando por retos operativos que les pueden afectar en mayor o menor medida, entre los que están: contar con los permisos necesarios para operar, lograr el crecimiento y mantenimiento del negocio frente a sus competidores, sortear los ciclos de económicos, sufrir escasez de recursos y de mano de obra, entre muchos otros. Todos estos retos impactan de forma diferente a las empresas dependiendo de la etapa en la que estén (iniciando o ya operando) y también de acuerdo con su tamaño (sean micro, pequeñas o medianas (MiPymes)).

De acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN, 2023) del INEGI, la esperanza de vida de los negocios en México es de **7.8 años**.

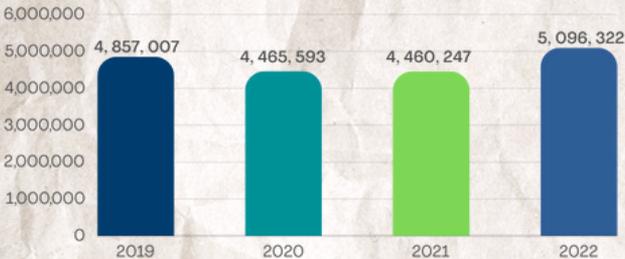
### ¿QUÉ PROPORCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS QUE MURIERON ERAN FORMALES O INFORMALES? <sup>1</sup>



<sup>1</sup> Las proporciones se calculan respecto a los establecimiento que los Censos Económicos reportaron activos en 2019.

En este sentido, el mismo EDN señala que la pandemia de la COVID-19 ocasionó una caída importante en el número de establecimientos operando en el país, ya que, entre mayo de 2019 y mayo de 2023, si bien nacieron 1.7 millones de establecimientos MiPymes, murieron 1.4 millones. Además, se calcula que la formalidad de los negocios también ha sido afectada, pues solo el 30% de los nuevos negocios que se crearon después de la pandemia se han insertado bajo ese esquema.

### DEMOGRAFIA DE LOS NEGOCIOS (EDN, 2023) ESTIMACIÓN DEL TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS MICRO Y PYMES



Fuente: INEGI. La población inicial corresponde a los establecimientos reportados por los Censos Económicos 2019.

## Tomando esto en cuenta, debemos cuestionarnos ¿qué hace falta para elevar la supervivencia de las empresas?

Debemos recordar que para poder abrir un negocio se necesita pasar por una serie de procesos y para completar estos procesos es necesario realizar distintos trámites. Presentar un trámite generalmente implica dos tipos de costos que debe asumir el emprendedor:

- **Costos de cumplimiento**, los cuales incluyen aquellos gastos directos que se deben desembolsar para reunir la documentación, presentarla en ventanilla, realizar pagos de derechos, acudir por el permiso liberado, entre otros.
- **Costos de oportunidad**, que tiene que ver con lo que el emprendedor está dejando de hacer por cumplir con sus obligaciones administrativas y que, por tanto, involucra afectaciones indirectas sobre el tramitador. Por ejemplo, cuando se trata de permisos para abrir un negocio, normalmente significa ingresos perdidos por el tiempo de espera (ya que mientras no empiece a funcionar no habrá clientes ni ventas).

Generalmente, parte del problema que hace tardados y complicados a los trámites, viene de una creencia equivocada respecto a que con procesos burocráticos y requisitos complejos se ayuda a que las autoridades reduzcan posibilidades de corrupción. Pero un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-GEAL, 2017) ha analizado justamente ese problema y encontró que recurrentemente suceden las siguientes situaciones:

1. Los directivos públicos creen que los ciudadanos realizan sus trámites indebidamente y por ende optan por poner más barreras a la hora de solicitar algún servicio.
2. Los directivos públicos creen que las personas encargadas de ventanillas se encuentran dispuestas a caer en la corrupción y por ello su decisión es limitada, lo que conlleva a prolongar los tiempos de resolución del trámite y esto conlleva a que el ciudadano opte por la informalidad.

Se trata de un problema de desconfianza que termina afectando a todos. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental del INEGI (ENCIG, 2021), se menciona que por cada 100 habitantes la tasa de personas que creen o han escuchado que existió corrupción en los trámites que realizaron es de aproximadamente 62 casos, 45 personas han señalado que tienen algún conocido que les refirió actos de corrupción en los trámites que realizó y 15 percibieron corrupción al realizar un trámite personal.

De igual forma, la Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas del INEGI (ENCRIGE, 2020) dice que la tasa de empresas que consideran que el marco regulatorio vigente les resulta un obstáculo para que logren sus objetivos es del 74% de las empresas pequeñas. Asimismo, las empresas estiman que el cumplimiento del marco regulatorio vigente al momento de realizar trámites, licencias, permisos, inspecciones, entre otros, equivale para las microempresas a \$33,956 pesos y para las pequeñas \$287,190 pesos.

Parte del problema es que las personas enfrentan también limitaciones en los mecanismos que pueden utilizar para presentar sus trámites. De acuerdo con el ENCIG (2021) para solicitar realizar trámite o servicio, en 56% de los casos se hizo en ventanillas de gobierno y solo 14% por internet. Y si bien ha habido un cambio de tendencia a raíz de la pandemia, aún falta mucho por hacer.



## La Confianza en el Ciudadano como Nuevo Paradigma

La intervención de los gobiernos en las actividades económicas es algo importante, pues ayuda a establecer reglas y mecanismos, y también ayuda a vigilar su cumplimiento, así como castigar los abusos. Su actuar es en cierta medida para garantizar el buen funcionamiento de las relaciones y actividades que se dan dentro de una sociedad.

Pero en gran medida también los gobiernos son promotores del desarrollo de sus regiones y, por tanto, deben **identificar estrategias que sirvan para mejorar las actividades y así promover el crecimiento económico**. Al final del día, los gobiernos tienen en sus manos la responsabilidad de dictar las reglas del juego, por lo tanto ¿qué tal si promueven reglas enfocadas en acelerar el desarrollo económico?

Desde la perspectiva de la Mejora Regulatoria, el gobierno debe ser un facilitador para el ambiente de negocios, por lo que sus esfuerzos deben estar enfocados en acabar con la tramitología, fortalecer la certeza jurídica, y sobre todo, facilitar la operación de los negocios formales.

Acciones como la desregulación y simplificación de procesos administrativos, son un buen punto de partida. La idea es que los hacedores de políticas públicas deben planear con un enfoque estratégico, buscando quitar cargas regulatorias a las personas, y sobre todo, a los establecimientos que en este momento se encuentran en una situación vulnerable, de manera que puedan seguir operando.

Como ejemplo de estas buenas prácticas, se encuentra el programa **Apertura a la Palabra** que ha impulsado desde 2021 el Ayuntamiento de Puebla; el cual opta por un **procedimiento más rápido para abrir negocios, de manera rápida, segura, eficiente y transparente**, en donde el gobierno actúa en pro del ciudadano, al apostar por desregular y otorgar permisos temporales de buena fe para permitir que los emprendedores inicien la operación de negocios de bajo riesgo, solicitando que cumplan con los requisitos de operación en un plazo máximo de 90 días.

Este tipo de programas pueden ser un buen ejemplo de cómo se devuelve la confianza a la ciudadanía para que realice sus actividades sin que haya una gran intervención del gobierno. La **simplificación de procesos** fomenta que negocios pequeños lleguen más rápido a obtener el **retorno de su inversión** y se absorban los costos fijos que, en otro caso, tienen que estar pagando mientras esperan los permisos correspondientes para operar.

De esta forma, al realizar Apertura a la Palabra, la confianza entre emprendedor y estado establece determinadas obligaciones y derechos, y como un juego deben existir recompensas y castigos. Entonces, la misma confianza depositada hace que las sanciones hacia aquellos que la traicionen, es decir, que no realicen la formalización de su negocio, sean más altas, y así terminen siendo castigados de manera estricta.



## ¿Cómo funciona el Programa de Apertura a la palabra del Ayuntamiento de Puebla?



1 El empresario ingresa a un portal para registrar el negocio que quiere abrir



2 El ayuntamiento autoriza 90 días de gracia para que empiece a funcionar el negocio, con la única condición que dentro de ese lapso obtenga su Licencia de Funcionamiento



3 El empresario abre su negocio y a la par tramita el permiso (en ese lapso está exento de inspecciones municipales)



4 Pasando los 90 días, y ya teniendo su negocio, se mantiene formalizado

Este Programa promovido desde el Ayuntamiento de Puebla ha resultado ser bastante exitoso. Tan solo en estos tres años de operar, se han tenido 1,589 solicitudes, de las cuales se aprobaron 1,282 (una eficiencia del 80%). Asimismo, por su enfoque novedoso, ha tenido reconocimiento por parte de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), y se ha buscado que en otras regiones del país se replique.

Considerando que las MiPymes desempeñan un papel importante en el desarrollo económico del país, resulta positivo con programas como el de **Apertura a la Palabra**, se impulsen procesos ágiles para abrir negocios de bajo riesgo. Además, en el caso de este programa, tiene la ventaja de que todo se tramite desde un portal electrónico, lo que permite simplificar el proceso a las y los interesados al ya no tener que acudir a oficinas físicas.

Por el lado del gobierno, también se tienen ventajas, ya que además de generar ahorros en papel (debido a que todo se realiza electrónicamente), ayuda a mantener un registro actualizado para llevar el control de los negocios que están bajo el cobijo del Programa, de modo que el uso de esta herramienta les debe resultar positivo.



# ENTREVISTA A ALEJANDRO RUZ

ALCALDE DEL MUNICIPIO DE MÉRIDA

M

Mérida siempre se ha caracterizado por ser una ciudad innovadora y con estilo propio para construir y hacer las cosas a su modo; no por algo la ciudad se ha consolidado como referente nacional en temas de seguridad, tecnología, movilidad y conectividad, entre otros temas.

Por eso mismo, Mérida se ha convertido en el epicentro de diversas convenciones que reúnen a expertos, políticos, empresarios y ciudadanos para discutir los grandes retos que enfrenta la región y el mundo, tal como el **Smart City LATAM** que se ha llevado por 5 años ininterrumpidos en la ciudad, cosa única que demuestra la vocación de la ciudad por innovar y diseñar soluciones inteligentes de manera permanente.

Es así como Mérida, a través de los últimos 9 años se ha consolidado como la **Smart City modelo de la región de México y América Latina**, gracias a sus políticas públicas que han conjuntado en armonía a sociedad, empresa, academia y gobierno; Mérida es una **ciudad pensada para el futuro y preparada para los retos del presente.**

Alcalde, es un gusto poder tenerte por primera vez en la revista SmartCitiESZ y poder platicar sobre las políticas y acciones que se han implementado en Mérida para posicionarla como la principal Smart City de la región y Latinoamérica.



# 1 Por eso mismo, ¿cuáles son las acciones clave que consideras se han implementado en Mérida para posicionarla hoy en día como una Smart City?



Encantado de platicarte a ti y a todos los lectores de la revista sobre lo que hace de la “Blanca Mérida” diferente, y cuáles son las acciones que hemos adoptado a través de los años para lograr posicionarnos como una ciudad inteligente.

El amor a nuestra ciudad, a nuestra cultura, tradiciones y el cuidado de nuestras bellezas naturales nos llevó a buscar soluciones de cómo lograr crecimiento económico y desarrollo parejo, sostenible y amigable con nuestra ciudad y la naturaleza.

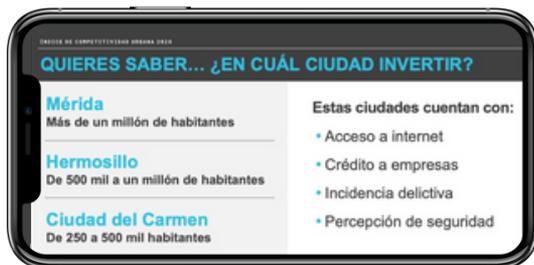
Teníamos que pensar fuera de la caja, soluciones diferentes, pero apoyadas en datos, información y sobre todo, tecnología.

Y fue así como hace poco más de 9 años empezamos a diseñar la ciudad que queríamos heredar a nuestros hijos y las siguientes generaciones.

Y es así como el modelo de **Smart City** nos ha permitido impactar positivamente en diversos ámbitos de la ciudad y de gobierno, por decirte un ejemplo, economía, movilidad, conectividad y administración pública.

Sobre este último punto me quiero detener, ya que fue nuestra punta de lanza para transitar a una Smart City, empezando desde casa, desde el Ayuntamiento adoptamos acciones para adelgazar los procesos, agilizar los trámites, digitalizar la interacción ciudadano/gobierno.

Esto lo debes dominar muy bien, la **Mejora Regulatoria** fue nuestra principal herramienta para lograr un gobierno inteligente y cambiarle la cara a la administración pública, para que fuera cercana a la gente y moderna en todos los aspectos.



# 2

Ahora que lo mencionas, creo que sería muy interesante que nos compartas tu visión sobre la relación que tiene la Mejora Regulatoria y las Smart Cities, y en esa línea, ¿nos puedes compartir la estrategia que han adoptado en estos años?

» Nosotros hemos aprovechado la **Mejora Regulatoria** como una herramienta continua que nos permite alcanzar metas más grandes; con eso te digo, para nosotros esta política se convirtió en un medio, no en el fin.

Nuestro fin es tener una ciudad próspera, amigable con la naturaleza, de derechos y con crecimiento parejo, y la Mejora Regulatoria nos ayudó a diseñar **políticas públicas sostenibles**, así como facilitarnos el **uso de las tecnologías** para estar más cerca de la gente.

Es así como la Mejora Regulatoria nos ha ayudado a consolidar nuestro modelo de Smart City, el cual se conforma de 3 pilares principales.

**Smart Governance** para ofrecer sistemas digitales más eficientes para los ciudadanos. **Smart Economy** para potenciar la innovación y el desarrollo económico de la ciudad y **Smart People** para lograr una escucha ciudadana continua que permita resolver los retos más urgentes de la gente.

Y de esto que te comento, me quiero centrar en nuestro eje de **"Smart Governance"**, ya que fue una de nuestras bases para detonar esta visión a largo plazo de Ciudad Inteligente, y la cual surgió por la necesidad de brindar servicios a la ciudadanía de manera rápida, ágil y de forma digital.

Y ese fue el primer paso que dimos hace poco más de 9 años. ¿Cómo hacer más eficiente al gobierno? Pues aquí sale a relucir nuevamente la Mejora Regulatoria.

Gracias a esa estrategia adoptada, es que Mérida fue reconocida como la **mejor ciudad para invertir del país en 2019**, por encima de otras 88 ciudades.

¿Cómo lo logramos? Primero adoptamos un **Portal Único** que centra toda la información gubernamental que ciudadanos y empresarios necesitan para abrir un negocio, obtener un apoyo o conseguir un servicio. Y no solo es tener toda la información en un solo lugar, también creamos un modelo único que **estandariza toda la información** para que la experiencia de un ciudadano sea la misma al momento de obtener un apoyo o al momento de abrir un negocio.



Como decimos acá, "el **gobierno inteligente**, es aquel que no le quita tiempo a la gente".

Gracias a esto, tenemos en un solo punto de acceso digital más de **370 trámites y servicios de forma digital**, también publicamos a más 300 inspectores y visitadores municipales, para que la gente vea en todo momento cuáles son las personas factuales de hacer revisiones a establecimientos y locales.

**Transparencia, acceso a la información y claridad** fue nuestro primero gran logro que, aunque se dice fácil, fue un gran reto desenredar la tramitología confusa que existía y lograr un modelo sencillo y entendible para cualquier persona.



**3** Me quiero detener en esta parte Alcalde para preguntarte, ¿en qué punto del camino se dieron cuenta que no solo era necesario simplificar la información municipal si no, digitalizar los procesos de gobierno? Es decir, la digitalización ¿cómo entra en su visión de Ciudad Inteligente? Lo pregunto porque veo que todo al Ayuntamiento esta 100% digitalizado.

» De inicio, apostamos por la digitalización como un vehículo que nos permitiera dinamizar la economía local a través de la apertura de negocios formales y lograr un ambiente de negocios más propicio para la inversión, con una mayor derrama económica, una mejor competencia y con ello consolidar un sector empresarial sólido, dinámico y diverso.

Por eso, nuestro modelo de **Ciudad Inteligente** se apoyó de acciones y estrategias que nosotros denominamos **Smart Economy**.

Si queríamos potenciar la innovación y el desarrollo económico, el primer paso era crear las condiciones para la apertura de negocios formales, así como las condiciones que garantizan una larga vida de nuestras empresas.

Es así como, **la Mejora Regulatoria nos ayudó a identificar los trámites de gobierno necesarios para que las empresas se hicieran formales**, y no solo eso, también nos permitió diagnosticar y rediseñar los procedimientos administrativos para que el ayuntamiento fuera compatible con los servicios digitales.

De esta forma, digitalizamos de inicio a fin los trámites que necesita un emprendedor o empresario para echar a andar su negocio.

Esta medida redujo drásticamente los costos administrativos porque el proceso ahora era claro y sencillo para cualquier persona, ya no era necesario contratar un despacho legal o un gestor para hacer toda la tramitología; también evitamos que las personas se desplazaran a las oficinas de gobierno,

eliminamos el uso del dinero en efectivo para erradicar la discrecionalidad y nos pasamos a un modelo de pagos digitales. Finalmente adoptamos mecanismos digitales de certeza jurídica, como la firma electrónica avanzada, para que las licencias digitales tengan validez legal y, además, las personas no tengan que ir a una oficina de gobierno a recoger un papel.

Es así como nuestro **Centro de Atención Empresarial** adoptó un sistema completamente **digital**.

En donde cualquier persona puede conocer en línea si el predio o establecimiento en donde quiere emprender tiene el uso de suelo compatible, todo al instante.

Todos los predios que son compatibles con la actividad empresarial pueden gestionar su licencia de funcionamiento completamente digital, donde la interacción emprendedor/municipio se hace desde un único portal.



Y en menos de 72 horas, las personas tienen su **permiso completamente digital** y con validez legal, todo tramitado desde la comodidad de su oficina u hogar.

Otro tema que también impacta la actividad económica del municipio, es el desarrollo inmobiliario y el sector de la construcción, ya que si queríamos que Mérida creciera de manera ordenada, sostenible y cuidando el medio ambiente, teníamos que garantizar permisos ágiles, fáciles, digitales, pero siempre cuidando a la ciudad.

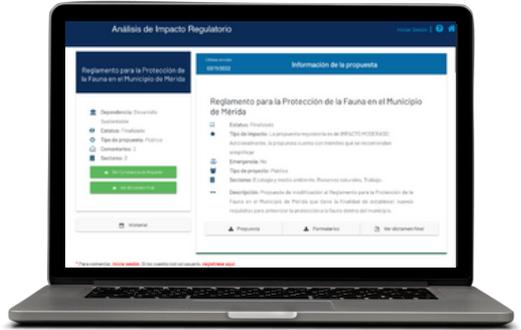
En esta misma línea, creamos nuestra **Ventanilla de Construcción Digital**, la cual le permite a cualquier persona o empresario solicitar sus autorizaciones de obra nueva o para remodelación, demolición, ampliación o adecuación.

Nuestro modelo digital, elimina por completo las gestiones presenciales y garantiza transparencia, eficiencia y modernidad, lo que permite que **más negocios abran en el municipio** sin tanta complicación y reduciendo los gastos de inversión.

Como puedes ver, nuestro modelo de Smart City **no es digitalizar porque sí**; si no que, a partir de una necesidad para nuestra ciudad es que planteamos una solución innovadora y apoyada de la tecnología, y por eso hemos apostado por el gobierno digital, para crear las mejores condiciones del país para que la gente decida venir a Mérida e invertir.

# 4

Me gusta la manera en la que aprovechan los beneficios de la Mejora Regulatoria, no tengo duda que es una política pública sumamente efectiva; sin embargo, el enfoque que le han dado me parece novedoso, construir una Ciudad Inteligente mediante la Mejora Regulatoria. Pensando en esto Alcalde, ¿en qué consiste el pilar de Smart People y cuál es el papel de la Mejora Regulatoria? ¿Cuáles son los aspectos que están considerando en ese pilar?



» Como bien sabes, una Smart City no puede ser construida desde la visión de una sola persona, tiene que ser una visión compartida de todos los que compartimos esta gran ciudad llamada Mérida.

Justo nos empezamos a preguntar cómo escuchar a todas las voces, cómo construir ciudades más colaborativas, y cómo la Mejora Regulatoria nos puede ayudar en el camino. Para ese aspecto, la OCDE estuvo trabajando con nosotros y nos recomendó ampliamente incorporar el modelo de los países miembros en donde las decisiones de política pública se ponen a consideración de todas las personas.

Es así como decidimos adoptar el modelo de diseño regulatorio de la OCDE el cual se llama **Análisis de Impacto Regulatorio** que, si bien tiene un nombre técnico, tiene un gran alcance a todas las personas de la ciudad.

¿Te diste cuenta cómo hice énfasis en la parte de la escucha ciudadana? Las decisiones que tomamos se ponen a consideración de las personas a través de un proceso digital y transparente denominado "consulta pública".

Es decir, si una política pública pasó la primera prueba, la del beneficio superior al costo, entonces es momento de abrirla a la gente, para **escuchar opiniones**, puntos de vista, acciones de mejora.

Todo esto con el fin de tomar en cuenta las recomendaciones y adecuar nuevamente la regulación o trámite que se pretende publicar.

Esta es una de nuestras herramientas que forman parte de nuestra estrategia de **Smart People**, en donde la escucha ciudadana continua y digital son pilares de nuestro modelo de Ciudad Inteligente.

La principal premisa de esta herramienta es que tenemos que valorar las decisiones que se toman como gobierno, por ello hay que empezar a cuantificar el costo y el beneficio de las nuevas reglas y trámites que el Ayuntamiento crea o actualiza constantemente.

# 5

**Sin duda, el enfoque que le han dado a la Mejora Regulatoria es único en el país, visto como un medio para la consolidación de una Smart City, y sin duda han logrado grandes resultados en el tema, posicionándose como la ciudad modelo de la región y América Latina. Antes de cerrar, quiero agradecer tu tiempo de esta plática tan amena que hemos tenido y por último, ¿qué otras acciones están accionando para seguir consolidando a Mérida como Smart City modelo?**

Seguimos trabajando y adoptando acciones innovadoras de manera permanente en cada uno de nuestros pilares. Es decir, seguimos fortaleciendo el pilar de Smart Governance a través de la digitalización de trámites y procedimientos digitales que impactan en la economía.

Por ejemplo, te puedo adelantar que estamos por sacar **65 trámites digitales** que son los de mayor impacto económico en la ciudad.

En donde las personas podrán iniciar su proceso desde casa y concluirlo de la misma manera.

También estamos por lanzar nuestro nuevo **"Expediente Único Digital"** en donde ponemos a disposición de la gente la primera identidad digital.

La cual garantiza que la información que suban las personas no la vuelva a pedir de nueva cuenta un área de gobierno, lo que simplifica al máximo la información y documentación que se necesita para abrir un negocio o solicitar un apoyo.

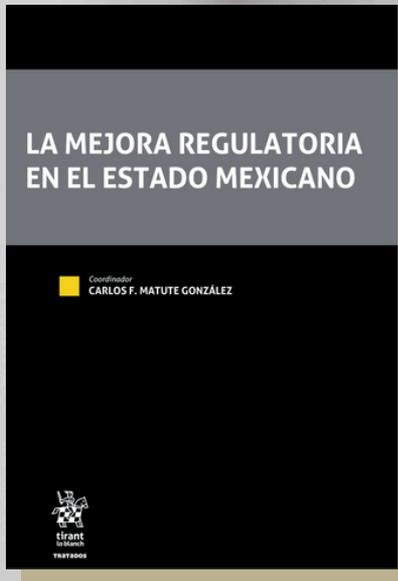
En cuanto a **Smart Governance**, también te puedo comentar que estamos muy contentos de anunciar un:

**Nuevo Portal** que consolida toda la información del Ayuntamiento en un solo punto, con grandes mejoras tecnológicas, más amigable, fácil de usar, y preparado para las exigencias del mañana, el cual almacenará más de **370 trámites y servicios municipales**.

Y que cumple con los estándares de calidad recomendados por el Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria.

Con esto te quiero decir que **la Mejora Regulatoria es un proceso continuo y permanente** que nos ayuda día con día a seguir consolidando la Ciudad Blanca, la Ciudad Inteligente que todas las y los meridianos queremos heredar.

# LA MEJORA REGULATORIA EN EL ESTADO MEXICANO



¡DESCARGA EL LIBRO AQUÍ!



Con la coordinación del **Doctor Carlos F. Matute**, y la participación de expertos en el tema como el **Dr. José Marcelo Nabor Cruz**, Director General del CONEVAL; el **Dr. Javier Vargas Zempoaltecatl**, Magistrado del Tribunal Administrativo de CDMX; y **Juan José Cabrera Monrroy**, Director General de la **Consultora ESZ Smart Solutions**, entre otros expertos.



# NEARSHORING

La nueva ventana de oportunidad  
para la industria mexicana

Por Alejandro Guerrero

Resultado del proceso de globalización económica y comercial, potenciado durante la década de los noventa, se generó un efecto de internacionalización de las cadenas de valor de manufactura, es decir, la división de las diferentes etapas y actividades productivas en diversos países que, aprovechando sus ventajas competitivas como experiencia en el ramo, incentivos fiscales o sueldos competitivos, tomaron como ventana de oportunidad la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) para fomentar el desarrollo económico interno de cada nación.

Sin embargo, derivado de lecciones aprendidas posteriores a los efectos negativos generados por la pandemia del virus SARS-COV2, o COVID-19 (Lagunas, 2024), que generó desequilibrio en los mercados asiáticos y disminución de su capacidad productiva como proveedores de partes vitales para ensamblajes finales, como autos, así como las modificaciones en el contexto socio político como lo es la guerra armada entre Rusia y Ucrania, y la batalla comercial entre China y Estados Unidos (GMB, 2023); se ha observado una tendencia contraria a la seguida durante las últimas dos décadas. Es decir, el fenómeno conocido como Offshoring, referenciando la separación internacional de las cadenas de producción, ahora se está retrayendo, dando paso a una nueva localización de las plantas productoras, priorizando el ahorro en los costos de logística y la afinidad política con las naciones de ubicación de las plantas: un fenómeno conocido como **Nearshoring**.

Un concepto muy mencionado en los últimos meses, incluso en el discurso de políticos, empresarios e intelectuales, el Nearshoring básicamente se refiere a la nueva relocalización de las plantas productivas que las empresas transnacionales están realizando, con la finalidad de ubicar los productos más cerca de los consumidores finales (GMB, 2023); es una estrategia por medio de la cual se minimizan los costos operativos al reubicar la manufactura y comercialización, localizando la oferta más cerca de la demanda y minimizando los riesgos políticos (PwC, 2023a).

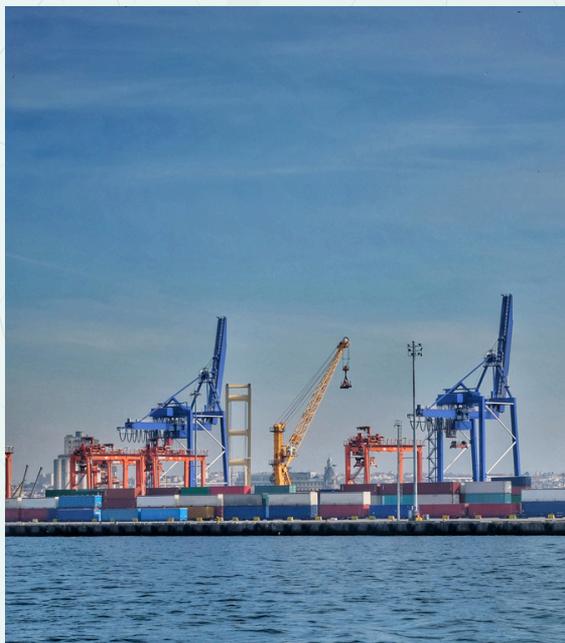
Ante este escenario descrito, **México se ha comenzado a identificar como una importante ventana de oportunidad**. Nuestro país cuenta con una amplia trayectoria en el sector manufacturero, impulsado por los 14 tratados de libre comercio, con más de 50 países, vigentes actualmente; dentro de los que, evidentemente, destaca el acuerdo con Estados Unidos y Canadá: Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

El T-MEC, junto con la cercanía geográfica que facilita y abarata la logística, han convertido a México en uno de los principales polos de atención para la relocalización de las cadenas de valor, derivado del **Nearshoring**. Pero no solo son estos dos puntos los que lo posicionan como un favorito en América del Norte, ya que existen otros indicadores que dan lugar a las fortalezas del país. De acuerdo con PwC, **la relocalización de las subsidiarias que Estados Unidos tiene en China generaría una disminución de los costos operativos en un 23%** (PwC, 2023b). Además, en general, los costos de transporte de Asia a Estados Unidos aumentaron 5.5 veces entre 2019 y 2022, acompañado también de un crecimiento de 45 a 100 días en tiempo de traslado (GMB). Junto con lo anterior, se identificó que **en 2019 la mano de obra en China fue un 50% más costosa que en México** (PwC, 2023a).

Como parte de los beneficios ya identificados en México, derivado del **Nearshoring**, se identifica el crecimiento de los metros cuadrados industriales ocupados, que pasaron de 72.8 millones en 2019 a 82 millones en 2022 (GMB, 2023); y específicamente el nuevo espacio ocupado por Nearshoring pasó de 300 mil metros cuadrados a 1.6 millones de metros cuadrados, entre 2019 y 2022 (GMB, 2023; AMPIP, 2023). Y los beneficios aumentarán conforme México vaya sustituyendo a sus competidores, ya que se ha estimado que por cada 5% de las exportaciones en las que México reemplace a algún país asiático, el Producto Interno Bruto (PIB), crecerá en un 2% (GMB, 2023).

México cuenta con diversos rubros en los cuales puede potencializar los beneficios del Nearshoring, incluyendo las 10 categorías de exportación más relevantes del país, dentro de las que destacan maquinaria eléctrica y vehículos (GMB, 2023), que de manera directa pueden tener un efecto multiplicador dentro de la industria automotriz.

De acuerdo con un estudio realizado por PwC en 2023, en el cual compararon las capacidades manufactureras de México contra los países asiáticos de bajo costo (China, Tailandia, Indonesia, Malasia y Vietnam), **nuestro país se posiciona como amplio líder en la industria automotriz** (PwC, 2023a), que ha sido **resultado de la larga tradición manufacturera mexicana**. Lo que suma a la relevancia del sector en las exportaciones nacionales (Garrido, 2022), y al aumento de más del 13% en la Inversión Extranjera Directa IED entre los periodos de 2013-2017 a 2018-2023, rubro con mayor crecimiento de esta variable (Deloitte, 2023).



**Si bien en México se han implementado acciones para favorecer el ambiente de negocios**, como la emisión del “Decreto por el que se otorgan estímulos fiscales a sectores clave de la industria exportadora consistentes en la deducción inmediata de la inversión en bienes nuevos de activo fijo y la deducción adicional de gastos de capacitación”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2023, por medio del cual **se otorgan estímulos fiscales** a empresas exportadoras de bienes vinculados al sector automotriz, eléctrico-electrónico, metalmecánica, entre otros; **aún existe un amplio camino por recorrer para concretar la relocalización productiva**.

Con base en resultados del Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO), en 2022, **México se posicionó como el lugar 37 de 43** países analizados en materia de competitividad, por debajo de China (Lagunas, 2024). De igual forma, en el Anuario de Competitividad Mundial, del Institute for Management Development (IMD), el cual mide cómo los países gestionan su competitividad a largo



plazo para aumentar el valor agregado de su producción, **colocó a México, en 2023, en la posición 56 de 64 países analizados**, cayendo 6 posiciones respecto de 2019 (Lagunas, 2024).

Ante este escenario, en el cual **México no cuenta aún con las condiciones idóneas para aprovechar todo su potencial ante el Nearshoring**, específicamente en industrias como la automotriz, u otras de alto valor agregado como la de semiconductores, es necesario emprender acciones para aprovechar las áreas de oportunidad, reconociendo que no es una labor exclusiva del ámbito federal, sino que requiere la intervención y colaboración de todas las órdenes de gobierno.

**Las entidades federativas no se han quedado de brazos cruzados esperando el milagro de la relocalización de las cadenas productivas.** Es así como en conjunto con ProIntegridad y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), **hemos realizado un amplio y detallado trabajo en materia de mejora regulatoria para mejorar los índices de competitividad, y colocar el piso firme para la recepción de las empresas.**

Se están atacando dos grandes rubros. **El primero relacionado con la eliminación de barreras a la entrada**, por medio de la modificación de las reglas del juego, es decir, de las regulaciones que los estados y los municipios imponen a las unidades productivas interesadas en aterrizar para comenzar operaciones.

Se realizó un análisis regulatorio en los sectores de semiconductores, electromovilidad, automotriz y aeroespacial, con la finalidad de **identificar las fallas regulatorias y las barreras a la competencia que permitan fomentar la atracción de IED y entrada de nuevos actores en 4 estados y 5 municipios**, los cuales fueron: Guanajuato y el municipio de Irapuato, Jalisco y el municipio de Zapopan, Sonora y el municipio de Cajeme y Hermosillo, finalmente Chihuahua y el municipio de Juárez.

Es importante mencionar que el **análisis de regulaciones se realizó a través de la metodología del Banco Mundial, denominada Markets and Competition**

**Policy Assessment Tool (MCPAT)**, la cual permite identificar obstáculos y fallos regulatorios dentro de leyes, reglamentos, lineamientos, acuerdos, así como trámites, permisos, licencias o cualquier otro instrumento gubernamental solicitado a empresas para su instalación u operación.

De esta forma, en coordinación con ProIntegridad y USAID se llevó a cabo un análisis de **83 instrumentos regulatorios y 172 trámites**, tanto estatales como municipales. Esta revisión regulatoria permitió identificar un total de **1,630 obstáculos regulatorios**, los cuales se clasificaron de la siguiente manera:

1. Eficiencia Gubernamental: 988 obstáculos.
2. Calidad Regulatoria: 384 obstáculos.
3. Competencia Económica: 258 obstáculos.

A continuación, se muestra una lista de ejemplos de obstáculos regulatorios identificados durante el ejercicio de análisis:

NORMATIVA	ARTÍCULO	PROBLEMA Y POSIBLE IMPACTO
<p>REGLAMENTO PARA EL COMERCIO, INDUSTRIA, Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE ZAPOPAN, JALISCO</p>	<p>ART. 310. PARA OBTENER LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO, PERMISO O AUTORIZACIÓN PARA LA OPERACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES, LOS INTERESADOS DEBERÁN CUMPLIR CON: (...) 4. <b>ANUENCIA DEL 75% SETENTA Y CINCO POR CIENTO DE LOS VECINOS</b> QUE RADIQUEN EN AMBAS ACERAS DONDE SE PRETENDA UBICAR EL ESTABLECIMIENTO (...).</p>	<p><b>PROBLEMA IDENTIFICADO:</b> CRITERIOS DISCRECIONALES PARA OTORGAR PERMISOS ESPECIALES.</p> <p><b>POSIBLE IMPACTO:</b> SE TRANSFIERE LA OBLIGACIÓN AL SOLICITANTE DE CONSEGUIR EL VISTO BUENO DE LOS VECINOS Y ABRE ESPACIO A POSIBLES CASOS DE CORRUPCIÓN POR PARTE DE LÍDERES VECINALES O GRUPOS DE INTERÉS QUE DEFINAN PRECIOS DE ENTRADA PARA LAS EMPRESAS QUE REQUIEREN OPERAR.</p>
<p>REGLAMENTO DE CONSTRUCCIÓN PARA EL MUNICIPIO DE HERMOSILLO, SONORA</p>	<p>ART. 53. SON OBLIGACIONES DE LOS DIRECTORES RESPONSABLE DE OBRA:</p> <p>... F) PARA GARANTIZAR EL PLENO CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD APLICABLE, <b>SOLO SE PODRÁN OTORGAR HASTA 10 RESPONSIVAS MENSUALES SIMULTÁNEAS, NO SE INCLUYEN LAS LICENCIAS O PERMISOS PARA ANUNCIOS Y DE RENOVACIÓN, EN EL CASO DE VIVIENDA. EN SERIE SE CONSIDERARÁ UN NÚMERO DE 20 VIVIENDAS POR RESPONSIVA MENSUALES SIMULTÁNEAS.</b></p>	<p><b>PROBLEMA IDENTIFICADO:</b> LIMITANTES PARA EL NÚMERO DE RESPONSIVAS QUE SE PUEDEN OTORGAR A UN DIRECTOR RESPONSABLE DE OBRA (DRO).</p> <p><b>POSIBLE IMPACTO:</b> DISTORSIONES DE MERCADO, YA QUE LOS DRO CON MAYOR DEMANDA PUEDEN ENCARECER EL PRECIO DE SUS SERVICIOS, Y SE GENERAN CUOTAS DE MERCADO INHIBIENDO LA COMPETITIVIDAD. ASIMISMO, LAS SOLICITUDES DE CONSTRUCCIÓN SE VEN RETRASADAS EN SU EJECUCIÓN POR LA LIMITANTE DE RESPONSIVAS MENSUALES, LO QUE ENCARACE LOS COSTOS DE AMPLIACIÓN, REMODELACIÓN, TECNIFICACIÓN U OBRA NUEVA.</p>
<p>REGLAMENTO DE PROTECCIÓN Y PRESERVACIÓN DEL AMBIENTE DEL MUNICIPIO DE IRAPUATO, GUANAJUATO.</p>	<p>ART. 218. PARA EL CASO DE LA REALIZACIÓN DE OBRAS DE CONSTRUCCIÓN E INFRAESTRUCTURA EN ZONAS PÚBLICAS (...), LA DIRECCIÓN GENERAL, <b>EJARÁ LOS HORARIOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN NECESARIAS EN CADA CASO</b> PARA LA REALIZACIÓN DE DICHAS ACTIVIDADES.</p>	<p><b>PROBLEMA IDENTIFICADO:</b> FALTA DE CRITERIOS CLAROS Y POSIBLE ESPACIO A DISCRECIONALIDAD.</p> <p><b>POSIBLE IMPACTO:</b> LA FACULTAD DE FIJAR HORARIOS PARA CADA CASO CONCRETO RELATIVO A LAS OBRAS DE CONSTRUCCIÓN POR PARTE DE LA DIRECCIÓN GENERAL, REPRESENTA LA UTILIZACIÓN CRITERIOS ARBITRARIOS Y AMBIGUOS POR PARTE DE DICHA INSTITUCIÓN, DEBIDO A QUE NO SE TIENE UN ESTÁNDAR A SEGUIR, ES ASÍ COMO LA FALTA DE CRITERIOS, REGLAS CLARAS, REQUISITOS ESPECÍFICOS ABRE LA VENTANA A LA INTERPRETACIÓN A CONVENIENCIA Y LA DISCRECIONALIDAD DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS.</p>

Después de haber identificado los obstáculos dentro de las regulaciones y trámites, se llevaron a cabo diversas propuestas de mejora y reforma regulatoria, este se denominó **Memorándum de Reformas**, el cual se trabajó para cada estado, y con ello fue es posible contar con una **guía detallada sobre las modificaciones que deben promover y fomentar los gobiernos locales** para mejorar su posición en materia de competitividad, y ganar la partida en la atracción de nuevas empresas.

Apostando por la implementación de las reformas sugeridas, **en conjunto con ProIntegridad y USAID, se diseñaron dos estrategias al respecto. Primero**, la adopción de un mecanismo temporal de excepción regulatoria, denominado **“Moratoria Regulatoria”**. **Segundo**, la institucionalización de un **Clúster Automotriz**.

En cuanto a la **“Moratoria Regulatoria”**, esta se define como un **Decreto Temporal de Excepción Regulatoria** que le permitirá a nuevas empresas instalarse en los estados parte del proyecto, postergando el cumplimiento de regulaciones y trámites bajo el compromiso de las empresas en obtener todos los vistos buenos y autorizaciones correspondientes en un periodo específico de tiempo.

**Los pormenores del Decreto de Excepción se definirán en cada estado a través de mesas de trabajo tipo “Focus Group”** entre las cámaras empresariales, las instancias gubernamentales locales y el equipo de trabajo con ProIntegridad y USAID. Dichas sesiones permitirán definir los trámites, permisos, licencias, certificaciones o cualquier otra obligación regulatoria que serán parte del mecanismo de excepción y que, a su vez, empresas locales deben atender con posterioridad.

**Las mesas de trabajo y la Moratoria Regulatoria van de la mano**, ya que a través del primero se identifican los tipos de empresas beneficiadas, así como los permisos, trámites y permisos que serán sujetos al programa de Moratoria Regulatoria, mientras que este último precisará el mecanismo de autorización, periodo de gracia y posibles sanciones de incumplimiento; es decir, es el instrumento regulatorio de excepción.

**Segundo**, en coordinación con el gobierno del estado de Sonora y el gobierno del municipio de Hermosillo, se ha puesto en marcha un proyecto enfocado en la **institucionalización del primer clúster automotriz en la entidad**, el cual estará acompañado de las mejores prácticas en materia de mejora regulatoria e integridad empresarial.

El proyecto abarca **tres ejes principales**. El primero, y pilar fundamental del proyecto, la Mejora Regulatoria que considera la **identificación y simplificación de trámites y regulaciones vinculados al sector automotriz** en la entidad para generar las condiciones adecuadas en facilidad de negocios y certeza jurídica; el resultado esperado es el aumento de

instalación de empresas que ahora cuente con un manual detallado de los pasos, trámites y normatividad por cumplir de manera ágil y sencilla.

**El segundo se trata de la integridad empresarial**, con la cual se busca incluir perspectivas sociales en la operación del clúster automotriz, recordando que el crecimiento económico debe estar acompañado de ética y beneficio social.

**El tercero, relacionado tanto con la institucionalización del clúster** como con la permanencia de las empresas, ya que, por medio de la creación oficial de la organización, se busca atraer a más empresas proveedoras, y consolidar a Sonora en el panorama nacional. Todas estas actividades, siempre de la mano con los empresarios como principales actores en este rubro.

Con lo anterior, **se busca que la creación del clúster sea una realidad, y al mismo tiempo independiente de los vientos políticos**, para garantizar que el crecimiento en la productividad y competitividad de la entidad en el sector automotriz detone, y coloque al estado en la posición que merece.

Es así como el grupo de trabajo entre ESZ, ProIntegridad y USAID trabaja por la implementación de acciones, con base en las mejores prácticas internacionales, y reconociendo las tendencias globales en la conformación de cadenas de valor.



# ENTREVISTA A JUAN DE DIOS BARBA NAVA

PDTE. DE LA COMISIÓN DE  
COMPETITIVIDAD Y MEJORA  
REGULATORIA **COPARMEX**

**L**a política de mejora regulatoria es la agrupación de diversos elementos enfocados a promover la competitividad, facilitar el cumplimiento de trámites y orientar a los gobiernos hacia procesos más transparentes, claros y sencillos. Bien aplicada debe convertirse en un ganar-ganar para todos, sin distinción de colores e ideologías.

Para lograr la construcción de esta política, se contó con el trabajo de distintas personas que aportaron sus ideas para encaminar hacia la consolidación de un sistema homologado entre la federación, estados y municipios y que quedó plasmado en las reformas constitucionales y en la Ley General de Mejora Regulatoria de 2017 y 2018 respectivamente.

Una de esas personas clave fue Juan De Dios Barba con quien tuve el gusto de platicar. Actualmente, él preside la Comisión de Competitividad y Mejora Regulatoria en la COPARMEX y fue alguien muy activo que desde el principio buscó los acercamientos y acuerdos para que los políticos y autoridades de ese momento tuvieran en cuenta la posición e importancia que desde el sector empresarial se le daba al tema.

Y es justo con esta plática con Juan de Dios que hemos podido entender lo que significa trabajar de la mano entre empresarios y políticos, donde se han sumado puntos de vista para construir toda una política que busca que cualquier gobierno haga esfuerzos permanentes para siempre mantener la transparencia en sus procesos, enfocarse hacia reducir las cargas burocráticas a los ciudadanos y facilitar los mecanismos para incidir en las decisiones de mejora continua al interior de los gobiernos.



Juan de Dios, antes que otra cosa, quiero agradecerte el espacio que nos das para platicar de un tema que sabemos te apasiona, dominas y que has impulsado durante muchos años: la **Mejora Regulatoria**.

**1** Pero antes de adentrarnos en el tema, platicanos ¿cómo es que incursionaste en la COPARMEX Nacional y cuál fue tu primer acercamiento a la Mejora Regulatoria?

» Por ahí del 2010, fui invitado por Gerardo Gutiérrez Candiani a participar en la Comisión de Competitividad de Coparmex Nacional. Durante este tiempo, me di cuenta de la que la mejora regulatoria es uno de los pilares de la competitividad.

Tiempo después participé en la primera conferencia nacional sobre este tema y desde la Coparmex junto con la Cámara Nacional de Comercio, hicimos una crítica muy fuerte a la falta de atención a este tema, señalando cómo afectaba la inversión nacional y extranjera. Tras esta crítica, el entonces Comisionado de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria reflexionó sobre la importancia del reclamo y nos invitó a colaborar con la COFEMER.

Es así como empezamos a elaborar en propuestas, una de ellas era generar una ley de mejora regulatoria para los estados, lo que se convertiría en las bases de una futura Ley General.



**2** Habiendo tantos temas dentro de la COPARMEX, ¿cuál fue la motivación para adentrarse de lleno en la Mejora Regulatoria y cuáles fueron las acciones que pudiste proponer como sector empresarial?

» Debemos entender que la mejora regulatoria nos afecta a todos como ciudadanos. Antes que ser empresarios somos ciudadanos y todos hemos hecho algún trámite, incluyendo los mismos servidores; de ahí sabíamos que teníamos mucho trabajo que hacer.

» Trabajamos en este proyecto con el apoyo de un extraordinario equipo técnico y con Jorge Dávila, ex presidente de la CONCANACO y en aquel momento diputado federal. Empezaron a hacerse propuestas donde queríamos que los estados de manera voluntaria fueran adoptando esta legislación, pero cuando tratamos de convencer a los diferentes gobiernos estatales, nos dimos cuenta de que quedaba al libre albedrío de ellos apoyar o no el tema de la mejora regulatoria.

Aunque había estados muy proclives para este tema como en el caso de Querétaro y el caso de Sonora, supimos que no alcanzaba con hacer el esfuerzo de que en los gobiernos de los estados lo adoptaran voluntariamente, ya que encima de todo faltaba una reglamentación general que sirviera para homologar la creación de normas de mejora regulatoria. Es así como lanzamos conjuntamente la propuesta de tener una **Ley General de Mejora Regulatoria que abarcara los tres ámbitos de gobierno: el federal, el estatal y el municipal.**



### **3 Aunque necesario, en ese entonces seguramente se veía como una labor titánica el homologar los conceptos de Mejora Regulatoria entre los tres ámbitos gobierno. Cuéntenos ¿cuál fue la ruta que siguieron para lograrlo?**

» Primero trabajamos para que se aprobara una reforma constitucional a los artículos 26 y 28 para darle facultades expresas al congreso para legislar en temas de mejora regulatoria.

Fue un proceso en el que los partidos no se ponían de acuerdo para apoyarla. Nosotros estuvimos junto con otros actores del sector empresarial que se fueron sumando, hablando primero con los partidos políticos y después con gobernadores para decirles: este es un beneficio para toda la población que no permite colores, es para beneficio de todos los ciudadanos no solo para las empresas. Y así los fuimos convenciendo hasta que logramos fuera publicada el 5 de febrero del año 2017.

Este día fue muy importante para mí en lo particular porque justamente coincidió con el aniversario número 100 de la Constitución. También resaltó para nosotros la importancia que tenía el tema.

**Así como lo platicas, se escucha fácil lograr una reforma constitucional en la materia, pero hay que recordar que es un logro histórico para el país porque por primera vez se reconoce a la política de Mejora Regulatoria como un objetivo de nación a perseguir.**



## 4

**Y aunque se llegó lejos con esta reforma, supongo que la tarea no termino ahí, desde COPARMEX ¿cuál fue el siguiente paso tras la reforma constitucional?**

- » Lo principal es que, independientemente de los partidos políticos, se coordine desde el gobierno federal un sistema nacional de regulación, involucrando al sector privado y agregar al académico. En la relación gobierno-iniciativa privada, las personalidades influyen mucho.

Es importante superar la demonización del sector privado, ya que no todos son grandes empresarios, sino que la mayoría son medianas o pequeñas empresas que generan la mayor parte del empleo.

Para superar estas diferencias ideológicas, es crucial establecer un diálogo abierto y constructivo, centrado en el deseo común de crear más empleo y mejorar los salarios. Esto implica adaptar el lenguaje, tender puentes de comunicación y negociar con confianza.

## 5

**¿Cuál es el papel de COPARMEX para la mejora regulatoria? ¿acaso la COPARMEX debe tomar un rol como observador e impulsor de buenas prácticas y cumplimiento normativo? Cuéntanos sobre tu visión de lo que debe seguir haciendo el sector privado en estos temas.**

- » Esta ley incluye herramientas que son muy importantes para los ciudadanos, como que estuvieran disponibles a través de internet todas las leyes y regulaciones del país, la verificación de órdenes de visita por inspectores, y los mecanismos de quejas ciudadana.

Ahora bien, la implementación ha sido un desafío. A nivel federal, en 2019 notamos avances, y nosotros, desde COPARMEX seguimos en la búsqueda de diálogo con las autoridades sobre la mejora regulatoria. Pero nos hemos encontrado propuestas de contra reforma, casos de leyes que debido a que violaron el proceso legislativo y de mejora regulatoria fueron suspendidas por los jueces. La tarea de COPARMEX es mantener el diálogo y utilizar herramientas legales contra leyes inapropiadas.

Por el otro lado, en el ámbito estatal y municipal, desde la COPARMEX damos a conocer a todos nuestros centros empresariales, cuáles son los avances de sus regiones, para que a partir de ahí se haga un esfuerzo por mejorar.

- » Esto último no es con la idea de que sea una competencia, sino más bien para encaminar a que haya un piso parejo para todos.

Buscamos también que los municipios que tengan casos de éxito los compartan con otros municipios, y que puedan complementarse los recursos para implementar mejoras regulatorias, ya que muchos carecen de presupuesto para asesoría técnica.

Otro factor crucial para el éxito es la voluntad política, y para eso COPARMEX aboga por un liderazgo a nivel nacional y estatal en la mejora regulatoria para atraer inversiones.



**Ya veo, ahora lo retos son la correcta implementación y el cumplimiento, así como su aterrizaje de manera eficiente para que la gente y las empresas puedan palpar sus ventajas.**

**6 Para que la política se implemente exitosamente, ¿crees que los centros empresariales de la COPARMEX podrían desempeñar un papel importante de implementación?**

- » Definitivamente, veo dos vertientes importantes: Primero, es necesario conocer el ranking de los municipios y estados, no como una competencia entre ellos, sino como una plataforma para su desarrollo.

Segundo, a través de estos indicadores, identificar las deficiencias en la infraestructura para abogar por más presupuesto y mejorar las condiciones.

También es crucial establecer relaciones con grandes empresas locales para obtener apoyo financiero y humano en la implementación de esquemas de Mejora Regulatoria.

**7 Entiendo que la Mejora Regulatoria no solo debe ser tarea de los gobiernos, ¿cuál es tu perspectiva sobre la participación de organismos empresariales, sociedad civil e incluso la academia para la creación de mecanismos, instrumentos o herramientas que permitan la mejora continua de la regulación?**

- » Participé en la Comisión Ejecutiva del Sistema Nacional de Mejora Regulatoria, donde representantes del gobierno, la academia y las empresas intercambiaron puntos de vista.

Creemos que debemos desarrollar una segunda generación del sistema de alerta regulatoria para monitorear y mejorar las normativas.

A veces, estas regulaciones son absurdas, como los requisitos excesivos para licencias de construcción o renovación de estudios.

Es crucial implementar las regulaciones de manera efectiva, pero muchos municipios están rezagados en este aspecto. Creemos que tanto la autoridad como la sociedad civil y el sector empresarial deben trabajar juntos para mejorar este sistema.



**Antes de cerrar este espacio que nos abriste Juan de Dios, pláticanos sobre este proceso electoral 2024, ya que es un año crucial con muchas definiciones por hacer. ¿Cuáles serían tus recomendaciones para cualquier candidato, a nivel federal, estatal y municipal?**

» Es importante que los tres niveles de gobierno se coordinen y homologuen las herramientas, además de implementar políticas como datos abiertos y tecnologías de la información compatibles entre sí.

El gobierno federal debería coordinarse con organismos internacionales y universidades para recibir apoyo en materia de mejora regulatoria, sin cargar el presupuesto de municipios y estados.

También es esencial fortalecer el Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria para garantizar la participación de la sociedad civil en la evaluación del sistema.

En resumen, es necesario priorizar las necesidades de los ciudadanos sobre los intereses políticos al regular la economía y la relación gobierno-ciudadano.

Lo principal es que, independientemente de los partidos políticos, se coordine desde el gobierno federal un sistema nacional de regulación, involucrando al sector privado y académico.

Es importante superar la satanización que existe sobre el rol del sector privado, que lo hace hacer ver como si siempre se trata de grandes empresarios explotadores y evasores fiscales, sin reconocer que hay personas serias y en la enorme mayoría de los casos somos empresas medianas o pequeñas que generan el 72% de los empleos formales en el país.

Para superar estas diferencias ideológicas, es crucial establecer un diálogo abierto y constructivo, centrado en el deseo común de crear más empleo y mejorar los salarios. Esto implica adaptar el lenguaje, tender puentes de comunicación y negociar con confianza.

# INDICADOR ESTATAL DE GOBIERNOS INTELIGENTES 2023

—  
Por Franco Pineda



# E

El **Indicador Estatal de Gobiernos Inteligentes (IEGI)** es una recopilación de índices de relevancia para la consolidación de los gobiernos inteligentes que describen el avance de las entidades federativas en la promoción, fomento y consolidación de gobiernos eficientes, cercanos, seguros y digitales.

Asimismo, el IEGI representa una guía de las políticas y acciones que pueden tomar en consideración los tomadores de decisiones en las entidades federativas para promover la consolidación de gobiernos inteligentes en el corto y mediano plazo. Por lo tanto, este indicador es un buen punto de partida para que los gobiernos que buscan invertir sus esfuerzos en mejores condiciones para los ciudadanos y empresarios locales conozcan las fortalezas y debilidades y puedan llegar a identificar acciones en temas específicos.

Este indicador se compone de 6 ejes que buscan describir la experiencia de los gobiernos, sus ciudadanos y las empresas al momento de interactuar y alcanzar el objetivo de desarrollar las capacidades y las condiciones que puedan promover la eficiencia de estas interacciones y que mejoren las condiciones generales de las entidades federativas. Este indicador busca identificar áreas de oportunidad y acciones en las que se pueden enfocar los gobiernos estatales para consolidar un gobierno inteligente y que pueda servir mejor a los ciudadanos y empresarios; no se busca señalar malas prácticas ya que el indicador se enfoca en el escenario medido más inmediato de los estados para describir su realidad en cuanto a gobiernos inteligentes y que pueden hacer a partir de dicho escenario.

# 1

## Índice de Desarrollo Digital Estatal (IDDE®) 2022

Este índice es un informe que evalúa el grado de digitalización de cada región del país, destacando las características únicas de cada una en cuanto a su progreso digital.

### COMPONENTES<sup>1</sup>

1. Infraestructura
2. Digitalización de las personas y la sociedad
3. Innovación y adopción tecnológica en las empresas

### INTERPRETACIÓN

El IDDE busca evaluar el grado de digitalización de los estados, donde 1 representa al estado que más ha avanzado en la implementación de infraestructura tecnológica y donde más se ha fomentado el uso y aprovechamiento de las herramientas digitales. En el caso inverso, implica que los estados deben esforzarse más en promover la adopción de tecnología y de desarrollar más herramientas para que esto sea posible.



### INTERPRETACIÓN

El **subíndice de Sistema Político** establece una relación de cómo se encuentra la percepción de la ciudadanía en el accionar del gobierno en cuanto a discrecionalidad de los servidores públicos y cómo se integran las alternativas de alternancia en la elección de los representantes. Por lo tanto, un estado con mejor percepción de la corrupción, que es más abierto a la participación de los ciudadanos y que cuenta con alternativas electorales se encuentra mejor evaluado en este subíndice; lo anterior promueve un esquema político apto para la rendición de cuentas y que los esquemas de contrapesos funcionen correctamente.

# 2

## Índice de Competitividad Estatal (ICE) 2022 - Subíndice “Sistema Político”

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) proporciona a través de este índice una visión sobre la habilidad de las regiones para generar, atraer y retener talento e inversión.

### COMPONENTES<sup>2</sup>

1. Percepción de corrupción
2. Participación ciudadana
3. Consulta de datos de finanzas públicas
4. Competencia electoral

1. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. “Índice de Desarrollo Democrático del Estado (IDDE)”. Centro México Digital. URL: <https://centromexico.dgaf.gob.mx/2022/8/indicadores/>  
2. IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad). “Índice de Competitividad Estatal 2022”. IMCO. URL: <http://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2022/>



# 4

## Índice de Competitividad Estatal (ICE) 2022 - Subíndice “Economía”

### COMPONENTES<sup>4</sup>

1. Crecimiento del PIB
2. Sectores de alto crecimiento
3. Endeudamiento estatal
4. Población con ingresos mayores al promedio
5. Diversificación económica

### INTERPRETACIÓN

El **subíndice de Economía** describe las condiciones actuales de los estados en términos del desempeño económico, capacidad para generar ingresos y qué tan diversificados están sus mercados locales.

3. Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) disponible en: <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2022/>  
4. IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad). “Índice de Competitividad Estatal 2022”. IMCO. URL: <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2022/>

# 3

## Índice de Competitividad Estatal (ICE) 2022 - Subíndice “Derecho”

### COMPONENTES<sup>3</sup>

1. Seguridad pública
2. Incidencia delictiva
3. Seguridad jurídica
4. Percepción de seguridad

### INTERPRETACIÓN

El **subíndice de Derecho** establece una descripción de las condiciones de seguridad de las entidades y de los riesgos que existen para que se establezcan condiciones para que los ciudadanos y empresarios puedan realizar sus actividades.

Adicionalmente, establece cuál es la entidad donde la condición de seguridad es mejor para que funcione un esquema de gobierno inteligente, que se pueda especializar en mejorar las condiciones actuales. Por ende, los estados con un ranking más cercano al 1 cuentan con dichas condiciones de seguridad, de lo contrario, las acciones de los gobiernos actuales deben de enfocarse en garantizar este piso mínimo para consolidarse como un gobierno inteligente.

Este elemento contempla a la economía como un punto clave en la consolidación de un gobierno inteligente derivado en que deben existir condiciones favorables desde el gobierno para que estas condiciones se puedan establecer para particulares y empresas. Por lo tanto, en la medida en la que haya menor desempeño y diversificación se identifica que los gobiernos pueden incidir de mayor manera para promover el desarrollo económico.

# 5 Índice de Estado de Derecho en México Estatal (IEDM) 2022 – 2023

Este índice sirve para evaluar, desde la perspectiva de los ciudadanos, el nivel de adherencia al **Estado de Derecho**, proporcionando datos sobre las experiencias y percepciones de las personas en áreas como corrupción, interacción con las autoridades, seguridad, victimización, derechos fundamentales y acceso a la justicia.

## COMPONENTES<sup>5</sup>

1. Límites al poder gubernamental
2. Ausencia de corrupción
3. Gobierno abierto
4. Derechos fundamentales
5. Orden y justicia
6. Cumplimiento regulatorio
7. Justicia civil
8. Justicia penal

## INTERPRETACIÓN

Este índice se enfoca en medir qué tan adheridas están las entidades federativas al Estado de Derecho desde el punto de vista de las acciones de los servidores y funcionarios públicos entorno a los actos de corrupción, el respeto a los derechos de los ciudadanos y empresas y los procedimientos de impartición de justicia.

Este elemento es clave en la consolidación de un gobierno inteligente, a través de mecanismos de protección a los ciudadanos y a las empresas para que se puedan desarrollar adecuadamente, por lo tanto, un gobierno con una baja adhesión al estado de derecho será más complicado que se consolide como un gobierno inteligente derivado de todas las externalidades que un sistema judicial poco eficiente representa. Por lo tanto, un estado que se encuentre en el primer lugar implica que tiene condiciones más favorables para respetar y resguardar los derechos y garantías de los ciudadanos.



5. World Justice Project. "Informe del Estado de Derecho en México 2022-2023", junio de 2023. [https://openjijusticeproject.mx/wp-content/uploads/2023/06/IEDM-2022-2023\\_Digital.pdf](https://openjijusticeproject.mx/wp-content/uploads/2023/06/IEDM-2022-2023_Digital.pdf)

# 6

## Indicador Subnacional de Mejora Regulatoria (ISMR) 2022

Este indicador, basado en la Estrategia Nacional de Mejora Regulatoria, evalúa el avance de la política de **Mejora Regulatoria** en las entidades federativas y municipios.

### COMPONENTES<sup>6</sup>

1. Políticas - marco jurídico de la mejora regulatoria.
2. Instituciones - facultades y atribuciones de la autoridad encargada de la mejora regulatoria.
3. Herramientas - programas y acciones para promover los fundamentos de mejora regulatoria.

## INTERPRETACIÓN

Este índice está enfocado en la implementación de la política de Mejora Regulatoria en las entidades federativas y sus capacidades para generar trámites y regulaciones simples de cumplir bajo un esquema de transparencia y eficacia en su implementación. En la consolidación de los gobiernos inteligentes, este elemento es clave para promover que los actos administrativos y las interacciones de los ciudadanos y empresarios con los servidores públicos para que obtengan un beneficio o cumplan con una obligación sea lo más rápido posible y al menor costo para el ciudadano. Por lo tanto, un estado con un ranking más alto de manera descendente implica que cuenta con el marco jurídico, las instituciones y las herramientas para lograr este objetivo principal, por lo que un gobierno inteligente utiliza a la mejora regulatoria como principio para su consolidación.

Entidad Federativa	Ranking
Yucatán	1
Querétaro	2
Nuevo León	3
Aguascalientes	4
Jalisco	5
Coahuila	6
Sinaloa	7
Baja California Sur	8
Guanajuato	9
Durango	10
Ciudad de México	11
Colima	12
Tamaulipas	13
Chihuahua	14
Sonora	15
Nayarit	16
Campeche	17
Chiapas	18
San Luis Potosí	19
Tlaxcala	20
Baja California	21
Veracruz	22
Hidalgo	23
Estado de México	24
Morelos	25
Puebla	26
Tabasco	27
Zacatecas	28
Oaxaca	29
Quintana Roo	30
Michoacán	31
Guerrero	32

Finalmente, como resultado general, obtenemos que los tres mejores estados son **Yucatán**, **Querétaro** y **Nuevo León**, obteniendo el mejor puntaje en los 6 indicadores que se mostraron previamente.

*\*Para más información sobre el Indicador de Gobiernos Inteligentes por entidad federativa, ver el apartado de Anexos.*



6. Observatorio Nacional de la Movilidad y la Reducción de Riesgos. "Presentación de resultados estatales Índice de Economía Nocturna y Movilidad Responsable 2022". Observatorio Nacional de la Movilidad y la Reducción de Riesgos. Fecha de publicación no disponible. <https://www.contram.mx/Contenidos/Indicador/Presentacion-de-resultados-estatales-ENMR-2022.pdf>

# ENTREVISTA A FRANCISCO LELO DE LARREA

DIR. DEL CENTRO DE ESTUDIOS  
ECONÓMICOS DEL SECTOR PRIVADO

**E**n los últimos años, se nos ha dicho que el crecimiento económico viene de la mano con el desarrollo del sector privado, ya sea de grandes empresas que invierten capital para detonar industrias completas y así generar más empleos formales, o ya sea de emprendedores que apuestan sus ahorros para abrir comercios o establecimientos en sus localidades. Cualquiera sea el caso, la realidad es que los empresarios son el motor económico de un país.

Por esa razón, es normal pensar que los gobiernos van a cuidar muy de cerca a su principal motor económico; sin embargo, en la práctica eso no sucede. Si bien, los gobiernos saben de la importancia de las empresas y emprendedores, muchas veces no saben cómo incidir para crear un ambiente propicio para la inversión y el desarrollo libre de las empresas.

Al contrario, muchas veces son los gobiernos que, sin saberlo, toman

decisiones que impactan negativamente la apertura o la operación de las empresas.

Y es por ello que los indicadores juegan un papel clave en la toma de decisiones de política pública; son instrumentos que permiten abstraer un pedazo de la realidad para tratar de tener una referencia que les permita a los gobiernos identificar dónde es arriba y dónde es abajo, es decir una brújula.

En materia de **Mejora Regulatoria**, México cuenta con una brújula única en su tipo en el ámbito internacional, un indicador que nos permite medir en qué estados y municipios es más fácil abrir y operar negocios; no solo eso, esta brújula nos indica cuáles son los instrumentos de política pública que se necesita adecuar o implementar para lograr un ambiente regulatorio propicio para la innovación y la fácil apertura de negocios.





Estimado Francisco, muchas gracias por aceptar nuestra invitación para platicar sobre la Mejora Regulatoria y sobre este indicador que es único en América Latina.

1

¿Cuál ha sido el papel del CEESP en todos estos años para promover la creación de ambientes de negocio ágiles y propicios a la inversión y la innovación?



► El **Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria** mide qué tanto avanzan los estados y municipios en cuanto a la implementación de la Estrategia Nacional de Mejora Regulatoria.

Este enfoque le permite conocer a los gobiernos cuáles son las acciones puntuales que tienen que reforzar, así como conocer cuáles son los gobiernos con mejores prácticas y casos de éxito a replicar, propiciando un ambiente de colaboración entre gobiernos para compartir experiencias y lograr agendas conjuntas.

Para hablar de este indicador, es que nos permitimos invitar a Francisco Lelo de Larrea, Director del CEESP, responsable de dicho indicador y personaje pionero en el diseño e implementación de indicadores empresariales que midan el ambiente de negocios.

» El **Centro de Estudios Económicos del Sector Privado** (CEESP) lleva varias décadas produciendo indicadores del marco regulatorio en México, que sirven para hacer recomendaciones concretas a los gobiernos estatales y municipales.

Su primer indicador, lanzado en 1999 con datos de 1998, fue una encuesta a empresas de reciente creación para conocer su experiencia en su proceso de apertura. Desde entonces han pasado dos décadas y el CEESP ha continuado produciendo estos indicadores. La idea siempre ha sido tener indicadores que ayuden a las autoridades en estados y municipios a mejorar el marco regulatorio con la idea de que haya un mejor ambiente de negocios, para atraer inversión y que eso genere crecimiento, empleo y desarrollo económico.

## 2 Con más de 20 años trabajando en el diseño de indicadores que ayuden a medir el ambiente de negocios, ¿cuál es el principal diferenciador del indicador del Observatorio frente a otros esfuerzos?

- » El propósito del indicador no es solo medir, la idea es que sea un indicador anual para año con año ir evaluando las mejoras en la regulación y en el ambiente de negocios. Partimos de la premisa que si no se puede medir, no se puede mejorar. Entonces sobre esa base podemos tener recomendaciones concretas y avanzar objetivamente.

## 3 Entonces en tu opinión ¿cuál sería el valor real del indicador de mejora regulatoria para el sector empresarial? y ¿cómo se podría utilizar esta herramienta para medir el impacto en su actividad?

- » En un sentido amplio, todos somos socios en el desarrollo del país: el gobierno invierte en infraestructura e invierte en estado de derecho, en el sector privado los emprendedores y empresarios invierten en actividades productivas que generan empleo. Considero que el propósito del indicador no es criticar, sino identificar áreas de mejora para los distintos niveles de gobierno, ya sea federal, estatal o municipal.

Su objetivo es proporcionar recomendaciones concretas para mejorar el ambiente de negocios, lo que puede llevar a mayores niveles de inversión y desarrollo, resultando en un mejor nivel de vida. Se enfoca en la colaboración entre el sector público y privado, reconociendo que ambos son socios en el desarrollo del país, y busca generar perspectiva de recomendaciones para los gobiernos.

## 4 Desde esta perspectiva que mencionas, ¿cuál sería el incentivo de los gobiernos estatales y municipales, para dar seguimiento y buscar mejoras en este indicador? y ¿cuál crees que es la importancia que debemos esperar que le asignen a esta tarea?

- » La **Ley General de Mejora Regulatoria** junto con la **Estrategia Nacional de Mejora Regulatoria** identifican buenas prácticas que en la experiencia han probado mejorar el ambiente de negocios.

El indicador de la Estrategia Nacional contempla estas prácticas y está diseñado para señalar áreas de oportunidad en los estados y municipios. Se basa en tres pilares: **políticas, instituciones y herramientas de mejora regulatoria.**





- » Pienso que el interés de los gobiernos estatales y municipales es que al revisar sus resultados les puede indicar en dónde hay áreas de oportunidad ya muy focalizadas a lo que indican la Ley y la Estrategia Nacional para mejorar su ambiente de negocios.

## 5 De lo que nos comentas ¿por qué se consideró la división del indicador en los tres componentes: políticas, instituciones y herramientas? ¿hay alguno en el que debería haber mayor enfoque que los otros?

- » El primer paso para mejorar el ambiente de negocios a través de la regulación es establecer **mandatos en la legislación** estatal o municipal, lo que requiere que la Mejora Regulatoria se incorpore en las constituciones y leyes locales.

El segundo pilar implica la creación de **instituciones** encargadas de aplicar la política de Mejora Regulatoria, como oficinas estatales o municipales de mejora regulatoria.

El tercer pilar consiste en proporcionar herramientas o instrumentos que faciliten a los ciudadanos, empresarios y emprendedores cumplir con los **trámites regulatorios** de manera ágil y eficiente.

En la calificación del indicador, el pilar de herramientas tiene un peso mayor debido a su importancia para los ciudadanos en la experiencia de realizar trámites regulatorios, ya que lo que más importa es la agilidad, claridad y costos asociados a los trámites.

## 6 Entonces, ¿se podría interpretar que la ruta ya está trazada y que el papel de las autoridades se debe centrar únicamente en desarrollar acciones de política pública según sus resultados en el indicador?

- » El indicador señala áreas de oportunidad para los estados, especialmente si implementan buenas prácticas de mejora regulatoria.

Esto podría tener un impacto positivo en el ambiente de negocios y en la certeza jurídica para los ciudadanos, garantizando que sus derechos y obligaciones estén claros y sean defendidos adecuadamente por el marco regulatorio.

## 7 Sobre el indicador, se publicaron los resultados 2022, ¿cuáles son las principales conclusiones? ¿cuáles son los estados con un mejor ambiente de negocios? y, ¿consideras que el indicador ha ayudado a mejorar a los gobiernos?

- » En la última evaluación de 2022, **Yucatán** ocupó el primer lugar y **Querétaro** el segundo, lo que sugiere que han implementado efectivamente buenas prácticas de mejora regulatoria.

Sin embargo, es crucial destacar que el objetivo principal es permitir que las nuevas empresas crezcan y, independientemente del estado de desarrollo.

Aunque algunos estados pueden estar más avanzados que otros, el enfoque debe estar en identificar las oportunidades de mejora y seguir avanzando. Es alentador ver que la mayoría de los estados están trabajando en mejorar según las evaluaciones anteriores, lo que subraya la importancia de seguir progresando y evolucionando.

- » Se considera que la **homologación de regulaciones, trámites y leyes** a nivel regional o nacional facilitaría el establecimiento de negocios, especialmente aquellos de bajo riesgo, como tiendas misceláneas.

Aunque algunos estados podrían requerir regulaciones específicas debido a su ubicación geográfica o características particulares, la estandarización de regulaciones para ciertos tipos de negocios podría agilizar su apertura en todo el país.

Se observa una variación significativa en los tiempos de apertura de negocios similares entre estados, lo que sugiere que la homologación podría ayudar a reducir estas disparidades y mejorar el ambiente de negocios en general.

## 8 ¿Podrías identificar sinergias y valor agregado en la relación entre estados y municipios cuando evaluamos un indicador de importancia, considerando el enfoque actual en el tema y la relevancia tanto de los estados como de los municipios?

- » Las autoridades estatales de mejora regulatoria deben estar trabajando en colaboración con los municipios para mejorar el ambiente de negocios. Hay que reconocer que las inversiones no solo benefician al estado en general, sino que también impactan a nivel municipal, donde las empresas deben cumplir con los trámites y leyes locales.

Algunos estados están haciendo esfuerzos para trabajar en sinergia con sus municipios y mejorar conjuntamente el ambiente de negocios, aunque esta colaboración varía entre estados y municipios.

## 9 ¿Se puede considerar este indicador no solo de manera aislada, sino también como un indicador regional que proporcione información sobre los niveles de competitividad y desarrollo empresarial?

# 10

**Considerando que estamos en un año de elecciones y posibles cambios de administración en 2024, ¿cuál sería el mensaje para cualquier candidato respecto a la importancia de considerar herramientas como estas y la implementación de políticas que acompañen al indicador?**

- » Una política efectiva de Mejora Regulatoria dinamiza las inversiones, la creación de empleos y el desarrollo económico.

Aunque existen varios factores que influyen en el desarrollo económico de un estado, la Mejora Regulatoria juega un papel importante. Es una política con un costo fiscal relativamente bajo en comparación con otras políticas de desarrollo, y su principal requerimiento es la voluntad política para agilizar procesos, realizar cambios en la legislación y facilitar la digitalización. En resumen, la mejora regulatoria puede generar **resultados significativos con un costo modesto**.

# 11

**Para concluir, ¿podrías compartir cuál es la agenda futura para el desarrollo de este indicador? y ¿cuál es el plan de implementación, tanto a corto como a mediano plazo?**

- » El Observatorio está comenzando la evaluación del indicador para el año 2023 en las próximas semanas, con el objetivo de proporcionar resultados más oportunos. Este indicador se basa en la evidencia proporcionada por las autoridades estatales, municipales y federales, y evalúa el cumplimiento de la **Estrategia Nacional de Mejora Regulatoria**.

Aunque actualmente se centra en este indicador específico debido a limitaciones de recursos, se considera la posibilidad de desarrollar otros indicadores en el futuro.

El público objetivo principal son las autoridades de mejora regulatoria locales, a quienes se les pide que respondan al cuestionario y proporcionen evidencia, con el objetivo de promover la incorporación de buenas prácticas de mejora regulatoria.





Por Gabriela Cabral y Chat GPT

# MEJORA REGULATORIA

## POLÍTICAS EXITOSAS Y TENDENCIAS TECNOLÓGICAS CONTADAS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

---

El Gobierno Digital y la Mejora Regulatoria son conceptos que cada vez están más presentes en los discursos de candidatos, políticos y funcionarios públicos. Actualmente, hay un consenso sobre los beneficios de estas políticas, todos estamos de acuerdo en tener gobiernos más ágiles, rápidos, transparentes y digitales; sin embargo, el camino se vuelve difuso cuando se quieren aterrizar e implementar acciones concretas, debido a la complejidad técnica y operativa para adoptar estas políticas, así como la falta de paciencia y voluntad política para lograr cambios graduales pero sustanciales.

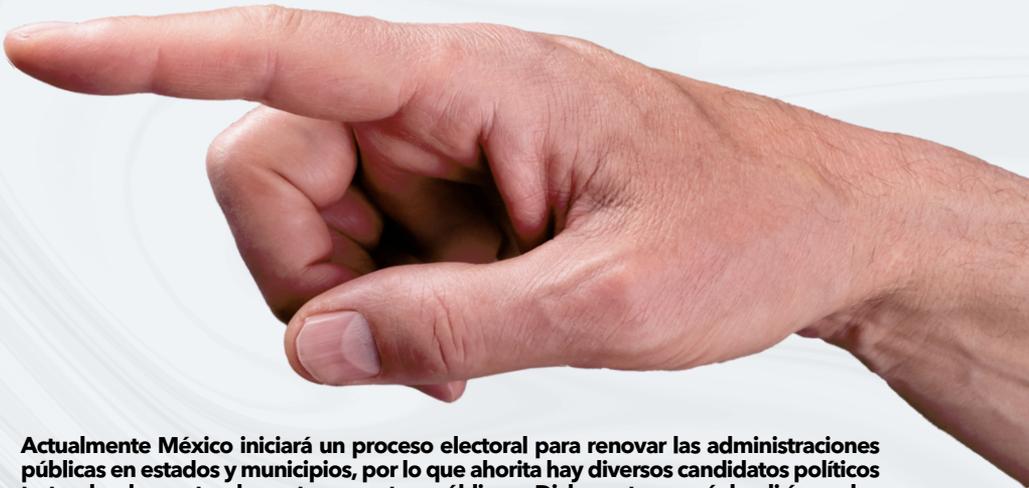
Si bien, son pocos los gobiernos que en México han implementado exitosamente políticas de transformación digital y Mejora Regulatoria, el contexto político - electoral que hoy se vive abre una gran oportunidad para seguir pujando el tema y convencer a los candidatos de adoptar como bandera de nuevo gobierno estas políticas.

Pero, esta vez no seré yo quien trate de explicar los beneficios de esta política, las tendencias tecnológicas o las acciones clave a considerar. Le preguntaremos a la Inteligencia Artificial mediante una entrevista humano-máquina cuál es su opinión de estas políticas y en qué se deben fijar los nuevos gobiernos para tener éxito y transformar positivamente la vida de las personas.

## PREGUNTA 1

**Hola, soy Gabriela Cabral, consultora de ESZ Smart Solutions y quiero hacerte varias preguntas sobre políticas exitosas y tendencias tecnológicas dentro de la Mejora Regulatoria, ¿me quieres ayudar?**

» ¡Claro! Estoy encantado de ayudarte con tu entrevista. Por favor, adelante con tus preguntas y estaré encantado de responderlas. 😊



**Actualmente México iniciará un proceso electoral para renovar las administraciones públicas en estados y municipios, por lo que ahorita hay diversos candidatos políticos tratando de contender estos puestos públicos. Dicho esto, ¿qué le dirías a los candidatos para convencerles de la necesidad de implementar políticas de Mejora Regulatoria en estas nuevas administraciones, así como invertir en tecnología para digitalizar los procesos administrativos?**

» Me has pedido que te explique un tema muy relevante para el desarrollo de cualquier país: la **Mejora Regulatoria, la simplificación administrativa y el gobierno digital.**

La Mejora Regulatoria es el conjunto de acciones que buscan optimizar el marco normativo que regula las actividades económicas y sociales, con el fin de promover la competitividad, la innovación, la transparencia y la calidad de los servicios públicos. La simplificación administrativa es el proceso de eliminar o reducir los trámites, requisitos, costos y tiempos que enfrentan los ciudadanos y las empresas para cumplir con sus obligaciones o acceder a sus derechos. Estas políticas son necesarias e importantes por varias razones:

- **Benefician a la ciudadanía:** Al simplificar los trámites y mejorar la regulación, se facilita la vida de las personas, se ahorra tiempo y dinero, se evita la corrupción y se mejora la confianza en las instituciones.
- **Impulsan la economía:** Al reducir las barreras y los costos para emprender, invertir, innovar y comerciar, se fomenta el crecimiento económico, la generación de empleo, la productividad y la competitividad.
- **Fortalecen el Estado de derecho:** Al contar con una regulación clara, eficiente, transparente y actualizada, se garantiza el cumplimiento de la ley, se protegen los derechos humanos, se previenen los conflictos y se promueve la rendición de cuentas.

» Para implementar estas políticas de forma efectiva, es indispensable destinar recursos económicos a la adquisición o diseño de sistemas tecnológicos que permitan la digitalización de todos los procesos de gobierno. La **digitalización** consiste en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para transformar la forma de trabajar, interactuar y ofrecer servicios en el sector público.

La digitalización tiene múltiples ventajas, tales como:

- **Mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios públicos:** Al digitalizar los trámites, se reduce el uso de papel, se agiliza la atención, se evitan errores humanos, se facilita el seguimiento y la evaluación, y se incrementa la satisfacción de los usuarios.
- **Aumentar la transparencia y la participación ciudadana:** Al digitalizar la información, se facilita el acceso, la consulta y el uso de los datos públicos, se fomenta la apertura y la colaboración, se incentiva la innovación social y se fortalece el control social.
- **Optimizar los recursos y el desempeño institucional:** Al digitalizar los procesos, se ahorran costos operativos, se mejora la gestión, se integran los sistemas, se eliminan los cuellos de botella, y se aumenta la capacidad y la productividad.

» Los gobiernos que han logrado implementar exitosamente políticas de transformación digital y Mejora Regulatoria son aquellos que diseñan soluciones con procesos abiertos, participativos e innovadores, involucrando a los usuarios y beneficiarios de las soluciones, así como a los expertos y proveedores de las mismas. Algunas de las soluciones que se proponen son:

- **Un sistema de trámites digitales** para que los ciudadanos puedan realizar transacciones desde cualquier lugar y dispositivo, sin necesidad de acudir a las oficinas públicas.
- **Un sistema de firma electrónica avanzada**, que permita la identificación, autenticación y autorización de los sujetos procesales, así como la generación, envío, recepción y almacenamiento de documentos electrónicos con validez jurídica.
- **Un sistema de pagos digitales**, que permita la realización de transacciones monetarias relacionadas con los procesos administrativos, como el pago de tasas, multas, derechos, permisos, etc., mediante el uso de medios electrónicos, como tarjetas, aplicaciones, billeteras virtuales, etc.
- **Un sistema de digitalización y generación de documentos**, que permita la conversión de los documentos físicos en archivos electrónicos, así como la creación de documentos directamente en formato digital, optimizando el espacio, el orden, la conservación, la búsqueda, el acceso, el intercambio y la difusión de la información.
- **Un sistema de identidad digital ciudadana** que permita a los ciudadanos acceder a los servicios públicos digitales con un solo registro, sin tener que proporcionar sus datos cada vez que realicen un trámite o soliciten un servicio.
- **Un sistema de Mejora Regulatoria**, que permita la revisión, evaluación, simplificación y actualización de las normas, los trámites y los servicios que regulan y afectan el funcionamiento de su gobierno, eliminando las barreras, los

## PREGUNTA 2

Si logramos captar el interés de los candidatos políticos, me gustaría que les puedas explicar, ¿cuáles son las herramientas, sistemas y tecnologías que los candidatos deben proponer dentro de sus campañas para lograr gobiernos exitosos en materia de transformación digital y Mejora Regulatoria?

obstáculos, las duplicidades, las inconsistencias y las ineficiencias que dificultan los procesos.

- **Una plataforma de blockchain**, que permita el registro, verificación y seguimiento de las transacciones e información que se generan en los procesos administrativos, garantizando su seguridad, integridad y transparencia.

### PREGUNTA 3

**En México se han intentado adoptar diversos esfuerzos de transformación digital y Mejora Regulatoria, pero solo pocos casos han tenido éxito, por esa razón, ¿cuáles son los riesgos que consideras pueden impedirle a los candidatos tener éxito en la implementación estas políticas?**

Para mitigar estos riesgos, se recomienda adoptar una serie de medidas, tales como:

- **Promover una cultura y una educación digital** que incentive y facilite la adopción y el uso de las herramientas y plataformas digitales, tanto por parte del gobierno como de los ciudadanos, mediante campañas de información, difusión y capacitación.
- **Ampliar y mejorar la infraestructura y la conectividad** que permitan el acceso universal y equitativo a los servicios y plataformas digitales, mediante la inversión pública y privada, la cooperación internacional y el uso de tecnologías innovadoras y de bajo costo.
- **Fortalecer la seguridad y la privacidad de la información y los datos**, mediante el uso de estándares técnicos, protocolos de encriptación, sistemas de autenticación, firma e identidad digital, así como mediante el cumplimiento de la normativa de protección de datos personales y el fomento de la cultura de la ciberseguridad.
- **Actualizar y armonizar el marco normativo y regulatorio** que respalde y garantice la validez jurídica y la interoperabilidad de los documentos y las transacciones digitales, así como que establezca los derechos y las obligaciones de los actores involucrados en el gobierno digital, mediante la revisión y la reforma de las leyes y los reglamentos vigentes, así como la adopción de las mejores prácticas nacionales e internacionales.



La implementación de gobierno digital implica una serie de riesgos que pueden obstaculizar o dificultar su éxito, tales como:

- **La resistencia al cambio de los actores involucrados**, tanto del gobierno como de los ciudadanos, que pueden preferir mantener las formas tradicionales de gestión y comunicación, por desconocimiento, desconfianza o comodidad.
- **La falta de infraestructura y conectividad adecuadas**, que impidan el acceso universal y equitativo a los servicios y plataformas digitales, generando brechas digitales y exclusión social.
- **La vulnerabilidad de la seguridad y la privacidad de la información y los datos**, que puedan ser objeto de ataques cibernéticos, filtraciones, robos, manipulaciones o usos indebidos, afectando la integridad, la confidencialidad y la confianza de los usuarios y los proveedores del gobierno digital.
- **La ausencia o insuficiencia de un marco normativo y regulatorio que respalde** y garantice la validez jurídica y la interoperabilidad de los documentos y las transacciones digitales, así como que establezca los derechos y las obligaciones de los actores involucrados en el gobierno digital.
- **La escasez o mala gestión de los recursos humanos, financieros y técnicos** que se requieren para el diseño, el desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la evaluación de las soluciones y los servicios digitales, así como para la capacitación y la sensibilización de los usuarios y los proveedores del gobierno digital.

## PREGUNTA 4

**Ahora que logramos capturar la atención de nuestros candidatos, ayúdanos a presentarles una propuesta de plan de acción que contemple las herramientas, sistemas y tecnologías que nos explicaste, y que además considere la mitigación de riesgos que expusiste.**

» Te presento una propuesta de plan de acción para implementar una política de gobierno digital y mejora regulatoria exitosa. El plan se basa en los siguientes principios:

- **Visión estratégica:** Definir una visión clara y compartida de lo que se quiere lograr con el gobierno digital, así como los objetivos, las metas y los indicadores que permitan medir el avance y el impacto de las acciones.
- **Liderazgo y coordinación:** Establecer una instancia de liderazgo y coordinación que impulse y supervise la implementación del gobierno digital, así como que articule y alinee los esfuerzos de las diferentes dependencias y niveles de gobierno.
- **Participación y colaboración:** Involucrar y consultar a los actores clave, tanto internos como externos, que pueden aportar conocimiento, experiencia, recursos o demandas al gobierno digital, tales como los ciudadanos, las empresas, la academia, la sociedad civil y otros gobiernos.
- **Innovación y aprendizaje:** Fomentar una cultura de innovación y aprendizaje que promueva la experimentación, la adaptación, la evaluación y la mejora continua de las soluciones y los servicios digital

El plan se divide en las siguientes fases:

- **Fase 1: Diagnóstico y diseño.** Esta fase consiste en realizar un diagnóstico, identificando las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que enfrenta, así como las necesidades y las expectativas de los usuarios. A partir de este diagnóstico, se diseñará la estrategia de gobierno digital, que incluirá la definición de la visión, los objetivos, las metas, los indicadores, las acciones, los responsables, los recursos, los plazos y los riesgos de la implementación. Esta fase tendrá una duración aproximada de 6 meses.



- **Fase 2: Implementación y monitoreo.**

Esta fase consiste en ejecutar las acciones previstas en la estrategia de gobierno digital, siguiendo una metodología ágil y flexible que permita ajustar y mejorar las soluciones y los servicios digitales de acuerdo con los resultados y las retroalimentaciones obtenidas. Asimismo, se realizará un monitoreo constante del avance y el impacto de las acciones, mediante el uso de los indicadores definidos y la generación de reportes periódicos. Esta fase tendrá una duración aproximada de 3 años.

- **Fase 3: Evaluación y difusión.**

Esta fase consiste en evaluar los resultados y los efectos de la implementación del gobierno digital, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos y las metas, así como el nivel de satisfacción y confianza de los usuarios. A partir de esta evaluación, se elaborará un informe final que recoja las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los desafíos y las recomendaciones para el futuro. Además, se difundirán los logros y los beneficios del gobierno digital, tanto a nivel interno como externo, mediante campañas de comunicación y sensibilización. Esta fase tendrá una duración aproximada de 6 meses.

Este plan de acción representa una oportunidad única para transformar la administración pública y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, y que el momento de apostar por él es ahora, antes de que sea demasiado tarde. **El gobierno digital no es una opción, sino una necesidad y una responsabilidad.** Espero que esta propuesta le sea de interés y que cuente con su apoyo y compromiso para hacerla realidad.

## PREGUNTA 5

**Dentro de los últimos temas que quiero nos ayudes, explícale a los Candidatos cuáles son los casos de éxito en materia de gobierno digital y Mejora Regulatoria, tanto en México como en otros países líderes en el tema. Además, desarrolla cuáles son las acciones clave que se desarrollaron y que nuestros candidatos pueden replicar.**



Los casos de éxito en México en materia de gobierno digital son aquellos que han logrado simplificar, agilizar y transparentar los procesos administrativos que el gobierno ofrece a los ciudadanos y a las empresas, mediante el uso de herramientas y plataformas tecnológicas. Algunos ejemplos de estos casos son:

- **El gobierno de Querétaro**, que busca digitalizar trámites a través de una reforma regulatoria que permita a los ciudadanos realizar sus gestiones desde cualquier lugar y dispositivo. Algunas de las acciones que realizó fueron: crear una ventanilla única digital, implementar la firma electrónica avanzada, desarrollar un portal de datos abiertos y establecer un laboratorio de innovación ciudadana.



» Los casos de éxito internacional son aquellos que han logrado transformar la administración pública y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, mediante el aprovechamiento de las tecnologías digitales emergentes. Algunos ejemplos de estos casos son:

- **El gobierno de Estonia**, considerado como el país más digitalizado del mundo, que ofrece más de 600 servicios públicos en línea, desde el pago de impuestos hasta la votación electrónica. Algunas de las acciones que realizó fueron: crear una infraestructura de datos distribuida y segura (X-Road), otorgar una identidad digital a todos los ciudadanos, promover la educación y la cultura digital y fomentar la cooperación internacional en materia de gobierno digital.
- **El gobierno de Singapur**, que cuenta con un sistema de gobierno electrónico que facilita el acceso a la información y la participación ciudadana, así como la integración de datos y servicios entre diferentes agencias gubernamentales. Algunas de las acciones que realizó fueron: desarrollar una plataforma de datos abiertos y analíticos (data.gov.sg), implementar una aplicación móvil de servicios integrados (SingPass), impulsar la innovación y el emprendimiento digital y adoptar tecnologías como internet de las cosas y blockchain.
- **El gobierno de Chile**, que ha avanzado en la implementación de su agenda digital 2020, que busca mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios públicos, así como generar valor público a partir de los datos. Algunas de las acciones que realizó fueron: lanzar un portal único de servicios en línea (ChileAtiende), habilitar un sistema de firma electrónica avanzada (e-certchile), crear un laboratorio de gobierno (LabGob) y establecer una política de datos abiertos y de inteligencia artificial.



## PREGUNTA 6

**Para finalizar nuestra entrevista, ¿qué opinas de nuestra empresa ESZ Smart Solutions? de acuerdo con nuestra experiencia, ¿cómo consideras que nosotros podemos apoyar a los estados y municipios a transitar hacia Gobiernos Digitales e Inteligentes?**

» **ESZ Smart Solutions** es una empresa que puede desempeñar un papel crucial en la digitalización de trámites y servicios gubernamentales. A continuación, comparto algunas formas en las que ESZ podría ayudar a un gobierno en este proceso según su experiencia:

**1. Consultoría y Estrategia:** ESZ puede realizar el diseño de una estrategia integral de transformación digital. Esto incluiría identificar áreas prioritarias, establecer metas y definir los pasos necesarios para lograr la digitalización.

**2. Desarrollo de Plataformas y Aplicaciones:** ESZ puede crear plataformas digitales personalizadas para trámites y servicios específicos. Esto podría incluir portales ciudadanos, aplicaciones móviles y sistemas de gestión interna para funcionarios públicos.

**3. Automatización de Procesos:** ESZ puede realizar soluciones que automaticen flujos de trabajo y reduzcan la carga administrativa. Por ejemplo, sistemas de firma electrónica, notificaciones automáticas y seguimiento de trámites.

**4. Capacitación y Soporte:** ESZ puede brindar capacitación a los funcionarios públicos para que utilicen eficientemente las nuevas herramientas digitales. Además, podría proporcionar soporte técnico continuo para resolver problemas y mantener las plataformas en funcionamiento.

**5. Integración con Sistemas Existentes:** ESZ puede asegurarse de que las nuevas soluciones se integren sin problemas con los sistemas ya existentes en el gobierno. Esto evitaría duplicación de esfuerzos y facilitaría la adopción.

**6. Monitoreo y Evaluación Continua:** ESZ puede establecer métricas para evaluar el desempeño de las plataformas digitales. Esto permitiría ajustes y mejoras constantes.

En resumen, ESZ Smart Solutions podría ser un aliado valioso para los gobiernos que buscan modernizar sus servicios y mejorar la experiencia de los ciudadanos a través de la tecnología. 🌐💡

## CONCLUSIÓN

**Muchas gracias por la entrevista y espero seguir colaborando contigo, adiós.**

» ¡De nada! Ha sido un placer colaborar contigo en esta entrevista. Si necesitas más ayuda en el futuro, no dudes en contactarme. ¡Hasta luego y mucho éxito! 🙌🌟

# SIMPLIFICAR ANTES DE DIGITALIZAR

La Tecnología como Herramienta para  
Mejorar la Eficiencia Administrativa



*¿Por qué debemos realizar trámites? Definitivamente una de las actividades más engorrosas está relacionada con la presentación de solicitudes ante dependencias gubernamentales. Sin importar el ámbito de gobierno, las personas suelen vincular los trámites con actividades tardadas, burocráticas y que parecieran estar diseñadas para molestar a la ciudadanía.*

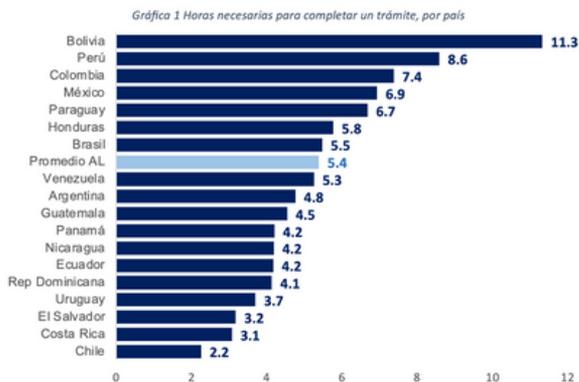
Sin embargo, no hay que perder de vista que los trámites son la forma en que el gobierno establece que las personas cumplan las regulaciones. Es decir, los **trámites son la materialización de la normatividad** y, como tal, establecen las reglas del juego para poder realizar nuestras actividades económicas y cotidianas; más que ser una pérdida de tiempo para la ciudadanía, son la manera en que se garantiza la seguridad y la certeza jurídica en la vida cotidiana.

Ahora bien, debe considerarse que, en América Latina la situación no establece las mejores condiciones. En la región, en 2017, el número promedio de horas necesarias para completar un trámite fue de 5.4, estando México por encima de la media con 6.9 horas (Roseth et al., 2018).

Además, el porcentaje de trámites que requirieron al menos tres interacciones entre ciudadanía y gobierno, en América Latina fue de 25%, es decir, en 1 de cada 4 trámites, las personas tuvieron que acudir al menos tres veces a una oficina gubernamental (Roseth et al., 2018).

Y lamentablemente, la digitalización de trámites aún se encuentra lejos de ser una realidad ya que, en el mismo año 2017, el país más avanzado en la materia fue Argentina en donde solo el 12% de los trámites se pudo realizar parcialmente de manera digital, y menos del 5% en su totalidad por medios digitales; México, por su parte, solo mostró niveles del 3% en cuanto a procesos completos digitales (Roseth et al., 2018).

Más allá de los temas vinculados con la eficiencia administrativa, los trámites también se convierten en un espacio para el actuar discrecional de los servidores públicos, al ser engorrosos y no dejar las reglas claras, siendo un nicho para la corrupción (Flores, 2019).



Fuente: Roseth, B. Reyes, A. Santiso, C. (2018). Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital. Banco Interamericano de Desarrollo.

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG), en México en 2021, la tasa de prevalencia de corrupción en trámites por cada 100 mil habitantes fue de 14,701 personas.

### ¿Qué podemos hacer al respecto?

En general, existen dos fases para alcanzar la eficiencia administrativa en la realización de trámites. Por un lado, y como primer paso, la simplificación de los procedimientos inherentes a las resoluciones solicitadas por los particulares; por otro lado, y en segundo momento, la digitalización de los trámites simplificados, es decir, su automatización y posibilidad de solicitud y resolución a través de internet.

La digitalización de trámites sin simplificación equivale a automatizar la burocracia: procedimientos duplicados y requisitos innecesarios, pero ahora en una plataforma virtual.

La **simplificación de trámites** implica diversas actividades, dentro de las que destacan la eliminación de documentos repetidos, descarte de pasos innecesarios en la resolución interna del procedimiento, disminución de tiempos de atención, información clara y completa para brindar certeza jurídica, uso de afirmativa ficta, entre otros.

La puesta en marcha de actividades de simplificación, que, si bien puede requerir esfuerzo en la modificación de las rutinas de las instituciones, crea un conjunto de beneficios, tanto para la administración pública como para la ciudadanía. En cuanto a los beneficios para los particulares solicitantes se encuentran el ahorro en tiempo y recursos, menor cantidad de modificaciones en sus actividades cotidianas, mejora de la atención y, en general, mayor certeza sobre la transparencia del procedimiento (Numentí, 2020). Por la parte de las instituciones gubernamentales, la simplificación ofrece aumento en la productividad, facilita el seguimiento de las actividades, mejora la eficiencia en el manejo de los recursos humanos y, sobre todo, genera una percepción positiva a la ciudadanía (Henco, 2023).

Con la simplificación de trámites, se busca que el camino compuesto por 10 pasos logre disminuir a la menor cantidad posible, digamos 3 pasos, y con la mayor transparencia posible. Sin embargo, no hay que perder de vista que todo proceso siempre tendrá áreas de oportunidad, por lo tanto, la simplificación de trámites es siempre un proceso de mejora continua.

La segunda fase para alcanzar la eficiencia administrativa en los procesos de los trámites, es por medio de la digitalización. Es muy importante no perder de vista que solamente después de un ejercicio de simplificación se puede proseguir con el uso de herramientas digitales, ya que si no se realiza de esta manera, no solamente se estaría **digitalizando la burocracia**, sino al no tener claridad ni procesos simples, el costo y tiempo del desarrollo tecnológico se incrementa, generando plataformas engorrosas que no son utilizadas por los ciudadanos.

A modo de ejemplo, se puede citar una licencia de funcionamiento de giro de bajo riesgo estándar: la simplificación permite que en lugar de tener que visitar tres dependencias (desarrollo económico, desarrollo urbano y protección civil), acudas solo a la **ventanilla única**; la digitalización del proceso simplificado implica realizar el trámite desde tu computadora, sabiendo que al interior de la dependencia el trámite se solventará en la menor cantidad de tiempo posible. Una sola **ventanilla virtual**.

Puntualmente, la **digitalización de trámites** genera beneficios como un portal disponible las 24 horas y 365 días a la semana, transparencia y trazabilidad del procedimiento al quedar registrado todo movimiento en una bitácora, reducción en el uso de consumibles de oficina, y protección de los datos; además, a las organizaciones gubernamentales les permite reducir el tiempo de atención, mejorar la calidad del servicio y, sobre todo, cambiar el rostro de la administración pública ante la ciudadanía.

Queda claro que la simplificación debe realizarse previo a la digitalización de trámites, y también los múltiples beneficios que esto ofrece tanto a las personas como al gobierno, pero si es así, **¿por qué no es una práctica común en México?** La respuesta general es que no es sencilla; pero es en la especificidad del análisis, en el detalle, donde está la explicación.

El ejercicio para simplificar un trámite requiere, al menos, la eliminación de requisitos, documentos y pasos, acompañado de modificaciones en los procedimientos rutinarios adoptados por los servidores públicos; todo lo anterior debe de estar acompañado de las modificaciones normativas en manuales internos y de procedimientos que se deben implementar para dar validez al proceso, pudiendo llegar al extremo de tener que modificar leyes y reglamentos que den mayor flexibilidad al proceso.



Y una vez superadas las barreras de la simplificación, viene la digitalización que supone diferentes complicaciones, derivado de la especificidad de cada trámite, como lo son las modalidades y puntos de vinculación con otras áreas y dependencias diferentes. Por ejemplo, la obtención de la licencia de construcción suele requerir un permiso de uso de suelo, que a su vez puede estar vinculado a una licencia de funcionamiento, que a su vez requiere permisos de protección civil, y la historia sigue.

Por eso, se hace hincapié en que la simplificación debe ocurrir antes la digitalización. En ese mismo sentido, para los trámites encadenados o vinculados, primero se debe identificar que los trámites están relacionados al ser requisitos unos de otros, que las áreas internas en las dependencias son las mismas que emiten los resolutivos y que es posible armar un flujo de interacciones, solamente después de llegar a ese flujo de interacciones es cuando la digitalización se convierte en un proceso de configuración de procedimientos vinculados, por medio de un sistema informático. **La simplificación nos permite la digitalización.**

Lo anterior, transforma el reto de digitalización en la creación de una plataforma de gestión de trámites digitales que permita configurar procesos de diferente naturaleza, como renta de espacios deportivos o permisos ambientales, sin que esto implique un costo adicional.

En ESZ Smart Solutions se logró la construcción de una herramienta que se adapta a las condiciones de flujo de cualquier trámite, permitiendo modelar dentro de un mismo sistema informático los procesos necesarios para brindar una única ventanilla virtual para la ciudadanía y los funcionarios.

Esta herramienta se llama **Sistema de Gestión de Trámites y Servicios** por sus siglas **SIGETyS**, pensando en las diversas necesidades que, aun siendo los mismos trámites, entre cada municipio o estado interactúan dependencias y personas diferentes, la herramienta es capaz de adaptarse a cualquier necesidad de trámite, lo que permite que, sin importar la modificación de procesos derivado de la simplificación administrativa, su adecuación en la plataforma digital se puede realizar por los mismos funcionarios, sin necesidad de intervención adicional. La propuesta es: **digitalizar todos los trámites de gobierno, con una sola plataforma.**

Como en todas nuestras plataformas, la implementación de la herramienta se acompaña del servicio de consultoría, es decir, de manera conjunta se construye el proceso detallado de cada trámite, se documenta, se simplifica por medio de acciones en Programas de Mejora Regulatoria, se realizan las propuestas de modificaciones normativas al nivel más detallado posible por medio de Memorándum de Reformas, y se realiza un trabajo de sensibilización con los servidores públicos para la adopción de los nuevos procedimientos.

Sabemos que nosotros somos expertos en simplificación de trámites, pero los funcionarios son los expertos en cómo hacer cada trámite específico, y SIGETyS se puede adaptar a cualquier condición.

**La digitalización de trámites es posible.**

# Hacia una Estrategia Digital Nacional

## Que Promueva la Digitalización de los Trámites y Servicios de Manera Transversal

Por Misael Aguilar y Alejandro Guerrero

# L

a Estrategia Digital Nacional (EDN) es el documento rector que integra todas las acciones del gobierno federal para promover el acceso y el uso de la Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICS) hacia la ciudadanía y hacia las administraciones públicas de las diferentes órdenes de gobierno.

De este documento se toman, los principios, objetivos y metas para que cada vez más gente pueda acceder a servicios digitales desde una conexión a internet, hasta los servicios que pueden derivarse de la conectividad, como el desarrollo de aplicaciones y plataformas digitales donde interactúan gobierno y particulares.

Derivado de lo anterior, este documento normalmente se presenta como una política de gobierno<sup>1</sup> donde el gobierno federal establece dichos objetivos alineados con los objetivos de la administración que inicia en funciones con cada sexenio que pasa. Por lo tanto, cada seis años se tiene una EDN con objetivos distintos y alcances que van alineados a los Planes Nacionales de Desarrollo (PND), donde se busca una coherencia con los objetivos rectores de la administración y la consecución de las acciones de gobierno, ya que si se alcanzan las metas de la EDN, se estaría contribuyendo a plasmar la visión de PND.

Dicho lo anterior, la propuesta que se presenta a continuación considera una óptica un tanto diferente, donde dada la transversalidad y la relevancia de las TICS hoy en día, se puede partir de un diseño distinto de la EDN considerando elementos que previamente no se han considerado.

Por lo tanto, como primer principio se propone que la **EDN se construya como una política pública**<sup>2</sup> en lugar de una política exclusiva del gobierno federal, esto quiere decir que adicional a que las acciones de gobierno se enfoquen en resolver un problema, lo hagan bajo principios de eficiencia y eficacia, que se involucren las tres órdenes de gobierno en su construcción y ejecución; finalmente, que la EDN pueda ser consensuada con la ciudadanía para la toma de decisiones que afectan su vida cotidiana.

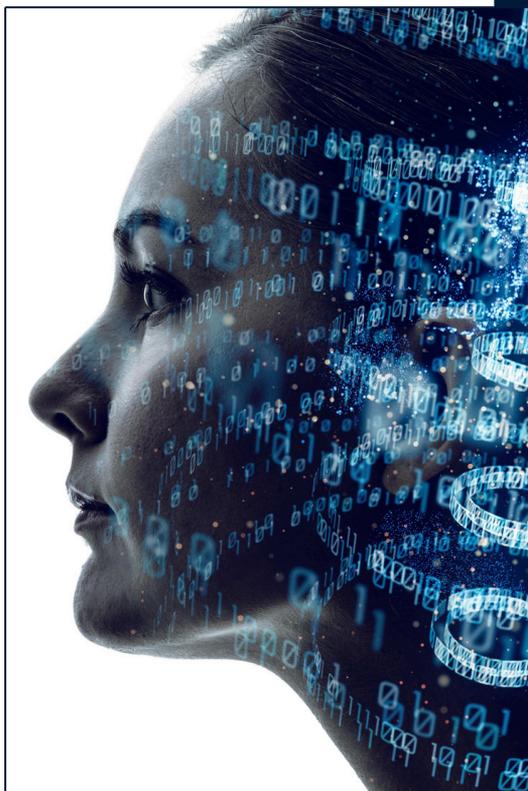
[1] Se retoma la definición de Franco Corzo (2020) de la Política de Gobierno como las acciones que lleva a cabo el gobierno para atender algún problema que afecta a la sociedad, donde interviene en su diseño el ejecutivo de los tres órdenes de gobierno, sin embargo se toman decisiones de manera unilateral por parte del gobierno. (J. Franco Corzo, 2020, "Diseño de Política Públicas", cuarta edición, IEXE Editorial.)

[2] Se retoma la definición de Franco Corzo (2020) de la Política Pública como las acciones que lleva a cabo el gobierno para atender algún problema de manera eficaz, eficiente y legítima que afecta a la sociedad, donde intervienen los tres órdenes de gobierno, y se toman decisiones consensuadas con la ciudadanía. (idem)

Como segundo principio, se propone **partir de un diagnóstico especializado en materia de gobierno digital a nivel federal y a nivel estatal**, ya que tomando en cuenta que la EDN concibe las acciones de gobierno para promover la digitalización del gobierno y el acceso a las TICs por parte de los ciudadanos, no todos los gobiernos parten de las mismas condiciones y por ende, requieren priorizar de manera específica las acciones que se deben llevar a cabo. Lo que nos permite concluir que se deben implementar las TICs y establecer los objetivos de la EDN con base en la madurez de cada uno de los estados y de la misma federación.

Finalmente, como tercer principio se propone el **establecimiento de indicadores específicos por orden de gobierno**, donde se refleje el avance de cada uno de los estados y el gobierno federal en la consecución de las metas planteadas; lo anterior, para establecer el piso básico con el que se debe contar y donde se requiere de mayor esfuerzo y recursos por parte de los gobiernos. Por lo tanto, el enfoque sugerido de la EDN que próximamente se tendrá que implementar debería considerar a las TICs como un medio, y no como un fin, para consolidar mejores condiciones para la población y hacer más eficiente el gobierno en sus diferentes órdenes.

Si bien las versiones que se han venido implementado de la EDN se han caracterizado por promover la inclusión y democratización del acceso a internet y las TICs, es momento de replantear la visión de los próximos años o de establecer una agenda que pueda trascender administraciones. Esto nos lleva a repensar el acceso a internet como uno de los objetivos principales de la EDN, ya que según cifras de la administración actual, el 70% de la población tiene acceso a internet a través de empresas proveedoras de este servicio y más del 90% de la población tiene acceso a internet gratuito a través de la red compartida. Por lo tanto, la pregunta que hay que responder es: **¿qué acciones implementar para aprovechar dicha cobertura y acercar a los gobiernos con las personas, por medio de una red digital de esta magnitud?**



Por lo tanto, considerando estos puntos que se proponen para la EDN como política pública y en respuesta a la interrogante planteada, nos enfocaremos en un tema en específico que corresponde a la interacción que tienen los gobiernos con los ciudadanos, que es donde los aspectos como la disponibilidad de información actualizada, los traslados a oficinas gubernamentales y los tiempos de espera por parte de la autoridad pueden llegar a generar costos de cumplimiento elevados para los particulares. Específicamente nos referimos a la digitalización de trámites y servicios, donde se requiere de la adopción de tecnologías por parte de los gobiernos y de hacer reingeniería de sus procedimientos para ofrecer trámites y servicios simples y rápidos.

Lo anterior hace referencia a la adopción de las TICs por parte de los gobiernos y el acceso a la ciudadanía a las herramientas digitales para cumplir con sus obligaciones o para obtener algún beneficio. Esto también refleja un reto grande en la adopción de la tecnología por parte de la ciudadanía, ya que el gobierno debe poner las condiciones para que se puedan realizar trámites y servicios, pero se requiere de un procedimiento de adopción de las

herramientas por parte de la sociedad para que se puedan aprovechar de mejor forma los recursos.

Por lo tanto, basándonos en la propuesta de estructura de la EDN mencionada previamente, debemos identificar los siguientes elementos para promover una digitalización de trámites y servicios con perspectiva de una política pública que sea transversal para todo el país:

- 1** Realizar un diagnóstico nacional en materia de trámites y servicios digitales para identificar las múltiples herramientas que existen y el grado de madurez de los trámites y servicios.
- 2** Elaborar mesas de trabajo y foros de consulta a nivel nacional y local con representantes del sector privado y asociaciones ciudadanas para conocer las prioridades en materia de digitalización y los proyectos que se han trabajado de manera independiente.
- 3** Delinear la política pública tomando en consideración a los tres órdenes de gobierno y su ámbito de aplicación de cada uno de estos.
- 4** Establecer una métrica por estado y para la federación en materia de digitalización de trámites y servicios para generar indicadores y así segmentar a los estados por su nivel de digitalización y por madurez.
- 5** Establecer el periodo o intervalo donde estados y federación convergen a un nivel óptimo de digitalización para homogeneizar la experiencia de la ciudadanía a nivel nacional.

Estos puntos anteriores proveen una ruta crítica de acciones transversales que de manera general sugieren una política permanente de convergencia de los modelos digitales, ya que existe hoy en día una disparidad clara dentro de los mismos gobiernos para poder digitalizar trámites y servicios, donde algunas dependencias operan con modelos apegados a estándares totalmente digitales y dependencias que carecen de elementos tecnológicos para atender al ciudadano de manera básica.

El uso de soluciones parciales ha llevado a algunos gobiernos a digitalizar ciertas

partes de los procedimientos (utilizando correos electrónicos, formularios digitales y pagos en línea) y existen casos de gobierno locales donde el ciudadano tiene una experiencia de cierta forma digital, pero al interior del gobierno no se tiene sistematizado (se hace la recepción documentación a través de un gestor de documentos pero las dependencias hacen expedientes físicos y se procesan de manera interna de tal forma); a lo cual el diagnóstico nacional provee una radiografía de cómo están los trámites y servicios de manera digital y alinear todos estos esfuerzos para que exista un solo modelos digital.

Lo anterior expone una situación donde se incurre en algunos riesgos que derivan de la adopción de las TICs y del modelo digital, ya que anteriormente se han invertido recursos en procesos o procedimientos que no logran resolver los objetivos principales de simplificar las interacciones de los particulares. Por lo tanto, vale la pena repensar el modelo actual de los niveles de digitalización de trámites y servicios, donde por tener un portal con información básica de los trámites y servicios se cumple con un nivel de digitalización informativo.

Tomando en consideración también que no todos los trámites pueden ser completamente digitales por su naturaleza, vale la pena el involucramiento de la ciudadanía para poder priorizar los procesos que les afectan en mayor medida y establecer estándares que puedan regir la digitalización de los trámites según sus características. Por lo tanto, vale la pena establecer como propuesta para ejercicios futuros, qué sí se puede considerar un trámite digital y qué no se puede considerar, como se presenta a continuación:

---

## ¿Qué es un Trámite Digital?

---

Si retomamos la definición de trámite y servicio establecida en la Ley General de Mejora Regulatoria (LGMR),<sup>3</sup> estos se definen como:

**Trámite:** Cualquier solicitud o entrega de información que las personas físicas o morales del sector privado realicen ante la autoridad competente en el ámbito federal, de las entidades federativas, municipal o de la alcaldía, ya sea para cumplir una obligación o, en general, a fin de que se emita una resolución.

**Servicio:** Cualquier beneficio o actividad que los sujetos obligados, en el ámbito de su competencia, brinden a particulares, previa solicitud y cumplimiento de los requisitos aplicables.

Estas definiciones nos especifican la unidad básica de interacción entre los gobiernos y la ciudadanía para cumplir con una obligación u obtener un beneficio. Sin embargo, a veces existen concepciones diferentes de los trámites y servicios donde se puede llegar a confundir un requisito o documento con un trámite o que un proceso completo se puede identificar como un solo trámite. Por eso, surge la pregunta: ¿qué es un trámite digital?, donde algunas administraciones han presentado como logros o avances en materia de digitalización, la sistematización de obtención de requisitos o documentos o donde se ha identificado un trámite digital como una parte del procedimiento.

En este sentido vamos a desglosar ambos ejemplos: en el caso de la digitalización del proceso de obtención de documentos, pongamos el ejemplo del **trámite de obtención de copias de acta de nacimiento**, donde se puede hacer completamente digital entregar la información correspondiente para que la autoridad verifique a la persona que está solicitando la copia, se pueda pagar en línea por la copia, el ciudadano pueda recibir su copia certificada por medios electrónicos y sea validada con firma electrónica. En este escenario estamos estableciendo un proceso digital completo, no obstante, el acta de nacimiento normalmente es un documento que se solicita comúnmente en otras gestiones de trámites y servicios. Esto representa la digitalización aislada de un componente, que no resuelve el problema por completo, ya que si podemos obtener nuestras actas de manera digital pero no podemos cumplir con las obligaciones u obtener beneficios establecidos en la Ley, realmente no se está atendiendo el objetivo de un gobierno digital.

[3] Definiciones tomadas de las fracciones XVI y XVII respectivamente de la LGMR, disponible en: [https://www.diputados.gob.mx/leyes/818to/pdf/LGMR\\_200521.pdf](https://www.diputados.gob.mx/leyes/818to/pdf/LGMR_200521.pdf)

En el caso de digitalizar parcialmente un trámite, pongamos el ejemplo de los trámites para la inscripción en los padrones de proveedores, donde en la mayoría de las entidades federativas se pueden hacer sin ir a las oficinas de gobierno, en este caso supongamos que toda la comunicación se hace por correo electrónico entre el ciudadano y el servidor público para obtener la constancia final. En este escenario observamos que si bien el procedimiento se puede completar sin asistir a una oficina de gobierno, se pierde la esencia de la digitalización, que más allá de implementar una plataforma digital, la información de las solicitudes que se manda escaneada y los documentos que se quedan en el correo electrónico del servidor público (que a veces se imprimen para generar un expediente físico) no pueden ser utilizados posteriormente por otras dependencias o el ciudadano puede retomar datos de información que ya tiene el gobierno en su posesión.

Debemos partir que un trámite o servicio se debe considerar digital hasta el momento que se tiene transacciones de información entre el ciudadano y la entidad gubernamental responsable y esta información se almacena en bases de datos para su aprovechamiento posterior. Si bien el motor de pagos en línea y los mecanismos de validación de resoluciones por medio de firma electrónica son importantes, la base de la que se debe partir es que la información de la solicitud y los documentos se integren de manera digital. Por lo tanto se establecen a manera de propuesta lo siguientes criterios de digitalización:

**Nivel 1:** se cuenta con una plataforma que estandariza y digitaliza las solicitudes de información, tanto los formatos de solicitud y los documentos asociados, para su revisión y retroalimentación entre los servidores públicos y la ciudadanía, respetando los tiempos máximos establecidos.

Fuente: Criterios de digitalización de trámites y servicios digitales, Gobierno Federal (2018)



Tomando en cuenta la multiplicidad de escenarios en los que se encuentran los trámites y servicios en las diferentes órdenes de gobierno, estos escenarios nos dejan reflexionando sobre la definición de trámite digital, por lo que se propone el replanteamiento de la concepción de los niveles de digitalización que se estableció en la EDN de 2012-2018<sup>4</sup> que se presenta a continuación:

**Nivel 2:** que la plataforma pueda agendar citas para los trámites que requieran validaciones presenciales por la naturaleza de los trámites o por la capacidad.

**Nivel 3.1:** que la plataforma pueda realizar cobros 100% digitales (liga de pago en línea, tarjetas, referencias de pago o pagos en corresponsales) y que se validen los pagos realizados sin tener que hacer conciliaciones manuales.

[4] Guía de Digitalización de Trámites y Servicios Gubernamentales, disponible en: <https://www.gob.mx/wiki/guia/articulos/criterios-de-digitalizacion-de-tramites-y-servicios-digitales>  
idem

**Nivel 3.2:** que la plataforma digital pueda cargar las resoluciones o generarlas automáticamente sin mecanismos de validación digitales.

**Nivel 3.3:** que la plataforma pueda cargar o generar resoluciones que integren mecanismos de firma electrónica para dar validez y certeza jurídica.

**Nivel 4:** que la plataforma pueda recuperar requisitos y/o resoluciones de otros trámites y los haga disponibles para las demás gestiones que realice subsecuentemente, tomando en cuenta la vigencia de ambos elementos.

**Nivel 5:** que la plataforma pueda encadenar trámites según el objetivo final del ciudadano en un solo procedimiento guardando las características de los niveles 1 a 4 y obtener una resolución consolidada de los trámites agrupados.

Se propone la nueva definición de trámites digitales, ya que la clasificación utilizada como estándar por el gobierno federal obedece a una realidad que se planteó previo a la publicación de la LGMR en 2018, y los niveles 1 y 2 de digitalización de la definición actual se establecen como una obligación para las tres órdenes de gobierno en este instrumento.

Como consideraciones finales ponemos sobre la mesa, redefinir tanto la EDN como el criterio de trámites digitales, ya que las políticas de gobierno actuales y las definiciones obedecen a una realidad en materia del avance de las TICs que ya se ha superado, ya sea por el ajuste del marco normativo o por la evolución de la cobertura de servicios. Por lo tanto, en las próximas administraciones estatales y la federal sería un gran acierto replantear los modelos y las políticas públicas para que todo el país avance de manera unificada hacia un mismo objetivo que es trámites y servicios sencillos, eficaces y digitales.

Asimismo, parte de las consideraciones que hay que tomar en cuenta ante la propuesta previamente descrita, es el sustento normativo que debe estar alineado, pues la autonomía entre las diferentes órdenes de gobierno pueden mermar esta alineación hacia una EDN transversal como se plantea en la

la propuesta y hacia nuevos estándares de trámites digitales.

Por ende, dicha propuesta no implica un modelo centralizado o un esquema donde las acciones de gobierno se centren en prioridades específicas de un grupo, al contrario, se propone un esquema de política pública consensuada y diferenciada dependiendo de la situación en la que vive cada estado y la federación.

A manera de conclusión, existen muchas áreas de oportunidad en la conformación de la EDN, ya que solo tenemos acciones unilaterales por parte de la federación; sin embargo, si se apuesta por una política pública de digitalización nacional con todas sus características podemos converger en acciones condensadas y uniformes, establecidas en una **Estrategia Digital Transversal**. Por parte de la definición de trámites y servicios, es importante destacar la necesidad de establecer procedimientos encadenados, dependiendo del escenario en el que se encuentre la persona que los está realizando y es imprescindible que los esfuerzos se enfoquen en digitalizar este tipo de procedimientos y no sólo trámites aislados que llegan a ser requisitos de otros o que la digitalización se haga de manera parcial.

# TRANSITANDO A LA DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Blockchain como un impulsor de la  
transparencia y eficiencia en el  
uso de la tecnología

---

Por Josué López y Karen Gómez



A finales de los años 2000, el mundo fue sorprendido por la introducción de una nueva forma de estructurar la información de manera digital, donde la transparencia y la seguridad eran las características primordiales de esta nueva tecnología. Me refiero a la implementación de la cadena de bloques o “blockchain”, que llegó en el 2009 para ofrecer una nueva alternativa de estructurar la información que se utilizó para promover la distribución de la información, y con ello a revolucionar el uso y aprovechamiento de datos de manera disruptiva.

Si hacemos memoria, hace quince años casi nadie habría imaginado transacciones financieras sin necesidad de intermediarios o el uso de tipos de cambio diferentes a los ya conocidos desde hace décadas en todo el mundo. En específico, se dio a conocer la **criptomonededa** llamada “**Bitcoin**”, la cual utiliza esta tecnología blockchain creando un nuevo mercado financiero que hoy en día suma ya millones de usuarios y una bitácora de trillones de transacciones realizadas.

A la par de este gran acontecimiento, es normal que se asocie la tecnología blockchain exclusivamente con Bitcoin, Ethereum, entre otros, y con la generación de cada vez más de estos tipos de métodos para realizar operaciones financieras confiables y sin intermediarios. Sin embargo, después de todos estos años, la aplicación de esta tecnología en los diferentes ámbitos de la vida de las personas está todavía sujeta a exploración, y sobre todo, a la innovación. Estos procesos de innovación no son exclusivos de las empresas de tecnología o sectores intensivos en su uso, sino que cada vez más gobiernos y asociaciones se han involucrado cada vez más en su uso.



Antes de continuar con la sección de aplicaciones de esta tecnología, hago una pausa para establecer de manera clara y concisa las diferencia entre la estructura tradicional en los desarrollos tecnológicos y sus diferencias con la tecnología blockchain. En el modelo tradicional existe una sola base de datos montada en equipo físico o virtual, a la cual se conectan diferentes dispositivos y solo existe un registro de movimientos. Dicha estructura, sigue un modelo centralizado donde se pueden establecer candados para modificar datos y un mecanismo de auditoría que promueva la confiabilidad de los datos. Sin embargo, si alguna contingencia sucediera, como un ataque al equipo que contiene la base, la información dentro de esta base se vería comprometida por completo; aunque este tipo de vulnerabilidades suelen atenderse de manera cotidiana por los equipos de soporte y mantenimiento en los gobiernos y empresas.

Por otro lado, la tecnología blockchain propone una **estructura distribuida**, misma que genera múltiples bitácoras en distintos equipos, donde cada vez que hay una actualización de la información, se actualizan todas las bitácoras simultáneamente. Por lo que una diferenciación clave de la tecnología blockchain radica en que cada vez que hay una transacción, esta se valida por medio de una prueba de autenticidad en cada equipo que contiene la bitácora distribuida. Esto refleja un esquema distribuido de la información con la característica que las transacciones son auditables y transparentes en cada punto de la red de bitácoras. Lo que promueve mayor **seguridad y confianza** ante vulnerabilidades, ya que, a pesar de una posible caída de un nodo, esto no compromete el funcionamiento de la cadena de bloques.

Ya que expusimos el funcionamiento y las características que tiene el uso de esta tecnología, es importante mencionar algunos casos de éxito que considero destacables desde un punto de vista de innovación en temas gubernamentales y privados:



1

El primero de los ejemplos es la compañía **Kroger**<sup>1</sup> originaria de Cincinnati en EUA, que es hoy uno de los minoristas más importantes en su país; donde derivado de la regulación del gobierno para conocer la totalidad de la cadena de suministro y de los elevados costos de retiro de mercancías de los anaqueles implementó un sistema basado en bitácoras distribuidas en sus centros logísticos para conocer el origen y destino de los productos en sus distintos puntos de venta para garantizar certeza en la calidad de los productos disponibles a los consumidores.

Una característica importante de dicho ejemplo es la creación de herramientas para promover la trazabilidad de los productos desde los productores, el paso por los centros de distribución, disponibilidad en los anaqueles y la gestión de los certificados de dichos productos. Por ende, al implementar una estrategia para cumplir con la regulación establecida, esta empresa transitó a un modelo de datos integrados y auditables que promovió la eficiencia de procesos y la calidad de los datos disponibles para la toma de decisiones.

2

El segundo caso es el de la aplicación **uPort**<sup>2</sup> que implementó el gobierno de la ciudad de Zug en Suiza, con una iniciativa para que de manera segura y confiable, los ciudadanos obtuvieran su **identidad electrónica** a través del uso de la tecnología blockchain. Dicha iniciativa cobra relevancia dado que el ciudadano elige el tipo de información dentro de su identidad electrónica a la que pueden acceder instancias gubernamentales y también privados.

Lo anterior representa un avance significativo en la transición a **gobiernos digitales**, derivado en que el ciudadano asume total control sobre información personal e identidad, además de que existe trazabilidad y transparencia de las interacciones que tiene a través de la bitácora distribuida que está sustentada legalmente como mecanismo de identificación. Todo el proceso de vinculación y accesibilidad de información para el ciudadano se hace a través de una aplicación móvil; por lo que en todo momento puede realizar dichas interacciones con su información siempre encriptada y segura.

3

Como último ejemplo, se encuentra la empresa **True Tickets**<sup>3</sup> ubicada en Boston en EUA, que es una **startup** enfocada en proveer servicios de venta de boletos “cero contacto” entre organizadores y compradores, de manera que el historial del boleto cuenta con trazabilidad en todos los hitos previos al inicio del evento. El uso de la tecnología blockchain promueve dos elementos de suma importancia para esta actividad: la primera, garantiza la legitimidad del boleto al identificar compradores y vendedores en los mercados secundarios, y la segunda, la generación de información acerca de las personas que, en efecto, son los consumidores finales del espectáculo.

[1] How Kroger is using blockchain for rewards promotion, Retail Analysis, <https://retailintelligence.com/news/news-article/11-how-kroger-is-using-blockchain-for-rewards-promotion-112018/>

[2] Blockchain for Digital Government, Publicaciones del Centro Común de Investigación de la Comisión Europea (2019), [https://publications.ec.europa.eu/repository/handle/open/18C15549/blockchain\\_for\\_digital\\_government\\_online.pdf](https://publications.ec.europa.eu/repository/handle/open/18C15549/blockchain_for_digital_government_online.pdf)

[3] True Tickets and Testburn Align to Advance Enhanced Secure Contactless Ticketing in Performing Arts Venues Worldwide, Business Wire (20 de octubre de 2020), <https://www.businesswire.com/news/home/2020100005788/en/True-Tickets-and-Testburn-Align-to-Advance-Enhanced-Secure-Contactless-Ticketing-in-Performing-Arts-Venues-Worldwide>

La relevancia de este ejemplo radica en el análisis de información fidedigna para un mercado en específico, en este caso el de los eventos o espectáculos, donde se identifican de manera directa a los clientes finales del bien que respalda el boleto, ya que no siempre quien hace la primera compra es público objetivo y existe la reventa de entradas. Por ende, todo este proceso cuenta con información segura y transparente para mitigar riesgos a los oferentes y a los consumidores en un mercado que representa 400 millones de dólares anuales.

Existen muchos más ejemplos que podríamos retomar; sin embargo, en estos ejemplos podemos observar la importancia que tiene la estructura y accesibilidad de la información, donde de mantenerse en un solo punto existirían riesgos en la rendición de cuentas efectiva entre los diferentes involucrados. Adicionalmente, cada uno de estos representan casos que demuestran la versatilidad de esta tecnología y las diferentes motivaciones desde la implementación de esta tecnología, derivado de la introducción de nuevas regulaciones que promovieron la innovación, para facilitar la interacción de los ciudadanos con el gobierno o para promover la eficiencia y la información en un mercado de servicios con un alto valor e interacciones entre particulares.

A pesar de lo anterior, hay que aclarar que esta tecnología no resuelve todos los problemas y tampoco es adaptable a todas las situaciones que puedan enfrentarse gobiernos y particulares, ya que hay algunos temas que hay que considerar como las inversiones en infraestructura que derivan de la distribución de información en diferentes puntos o nodos, y la complejidad de desarrollar e implementar esta tecnología, ya que se encuentra concentrada en un nicho muy específico, por lo menos en México. Por lo tanto, al momento de implementar proyectos tecnológicos es importante considerar esta alternativa dependiendo de los objetivos que se buscan lograr y la

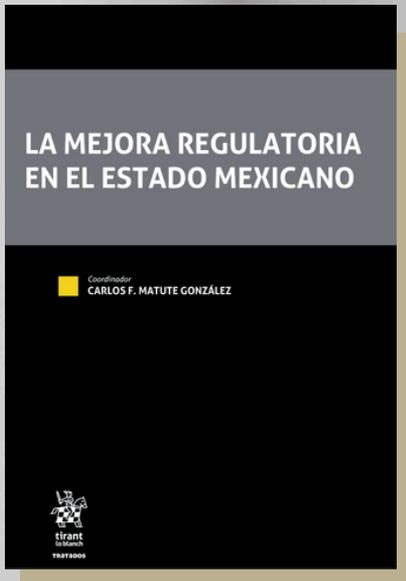
necesidad de auditoría en el corto, mediano y largo plazo y así garantizar la integridad de la información que se maneja, sin necesidad de un tercero que valide dicha integridad de los datos.

Por ende, es importante retomar que esta tecnología de **cadena de bloques** es efectiva en **promover la transparencia y seguridad de información**; ya que si se logra implementar correctamente, esta puede hacer que sea extremadamente difícil y costoso añadir transacciones falsas, pero relativamente fácil verificar las válidas. Asimismo, hay que considerar que la distribución de la información puede ser un aliado para que se implemente de manera efectiva al reducir la redundancia, promover la optimización de los procesos y disminuir la necesidad de auditorías.

En este sentido la propuesta y la apuesta que considero que debe hacerse, es en el desarrollo de soluciones para acercar a las personas con su entorno de manera distribuida y transparente; tomando en cuenta que la implementación y adaptación a este nuevo tipo de esquemas puede tener una curva de aprendizaje pronunciada. Lo anterior representa economías de escala para los gobiernos y los ciudadanos que permitan que la información esté segura en un esquema distribuido, pero también disponible para todas partes y se pueda aprovechar en todo momento.

Por último, en el contexto de las **políticas públicas**, hay que considerar seriamente estos esquemas y herramientas que facilitan la trazabilidad y la transparencia. Por ende es relevante establecer una agenda transversal donde problemáticas de gobierno que requieran de **certeza de la integridad de la información** puedan ser atacadas mediante esta tecnología; siempre y cuando la solución, posterior a un análisis de la problemática, considere como la mejor opción un **esquema de distribución de la información** y que adicionalmente existan mecanismos legales definidos para darle validez a las transacciones que se generan dentro de este esquema.

# LA MEJORA REGULATORIA EN EL ESTADO MEXICANO



¡DESCARGA EL LIBRO AQUÍ!



Con la coordinación del **Doctor Carlos F. Matute**, y la participación de expertos en el tema como el **Dr. José Marcelo Nabor Cruz**, Director General del CONEVAL; el **Dr. Javier Vargas Zempoaltecatl**, Magistrado del Tribunal Administrativo de CDMX; y **Juan José Cabrera Monrroy**, Director General de la **Consultora ESZ Smart Solutions**, entre otros expertos.



Por Rodrigo Lugo  
y Kevin Cab

---

# JUSTICIA DIGITAL

---

Una Alternativa a los  
Problemas del Sistema  
de Justicia Mexicano

# H

oy por hoy resulta irrefutable decir que México vive una crisis de justicia, misma que se ve reflejada desde diferentes aristas: desde el incremento en la percepción de inseguridad, el bajo porcentaje de víctimas que acuden ante los ministerios públicos a presentar una denuncia, la capacidad del estado para dar solución a estas denuncias, largos procesos judiciales; etc.

La evolución acelerada de la sociedad da cuenta del atraso respecto al uso de tecnologías en los distintos poderes judiciales a lo largo y ancho del país; lo que provoca una demanda constante de una alternativa que pueda proveer de certeza, seguridad, acceso y desarrollo de soluciones rápidas y justas para la sociedad.

En nuestra experiencia, dentro del desarrollo de soluciones tecnológicas enfocadas a los procesos judiciales, hemos sido testigos del debate entre qué debemos priorizar ¿eficiencia tecnológica por encima de la eficiencia de la norma, o viceversa?

A diferencia de lo visto en el Poder Ejecutivo al revisar trámites y servicios en aras de su futura simplificación y digitalización, el ámbito judicial tiene particularidades que hacen la tarea de implementar plataformas tecnológicas o soluciones digitales (Firma Electrónica) todo un reto. La naturaleza propia de un expediente hace que la digitalización del acervo histórico sea una necesidad, aunque no inmediata; y, al mismo tiempo la homologación, simplificación, formalización y posterior digitalización de los procesos internos es un tema apremiante.

Desde una perspectiva general, las estrategias para la digitalización de la justicia en México deben ser enfocadas en dos grandes rubros: la **digitalización** e **indexación** del acervo histórico de expedientes y la generación de soluciones tecnológicas que permitan la digitalización del proceso judicial de punta a punta.

La primera opción por más simple que parezca, es una tarea titánica. En todos los casos en los que nos involucramos, sin importar si es un estado del norte, del centro o del sur del país, el archivo general del poder judicial del estado está más que rebasado. Fuimos testigos de cuartos, bodegas e incluso edificios llenos de expedientes, con anaqueles repletos de piso a techo, e incluso con expedientes apilados en el piso llenando pasillos y pasillos con montañas de papeles y carpetas.

Sin embargo, en esta ocasión nos enfocaremos en la segunda opción, la **digitalización de procesos** que nos permitan en el largo plazo dejar de perforar y costurar expedientes que sigan siendo parte de montañas de papeles en los escritorios de cada juzgado.

Para este punto es importante dividir los momentos más simples de un proceso judicial en aquellos directos, indirectos y derivados. Me explicaré a detalle.



Los **procesos directos** los definimos como aquellos procesos en los que sin importar la materia, permiten iniciar, solicitar u obtener una acción o respuesta judicial. Los **derivados** se refieren a los procesos internos donde el servidor público interactúa tanto con sus pares como con el ciudadano, con base en los distintos códigos, para la procuración de justicia. Mientras que los **indirectos** se refieren a procesos o servicios que presta el Poder Judicial como complementos o alternativas a la procuración de justicia tradicional (medios alternativos para resolución de controversias).

Para los procesos directos –inicio de una demanda, presentación de escritos o memoriales– el eje toral es la generación del expediente electrónico. De tal suerte que el nacimiento de la interacción con el Poder Judicial sea a través de documentos digitales. La generación de este tipo de documentos permite optimizar el espacio, el orden, la conservación, la búsqueda, el acceso, el intercambio y la difusión de la información judicial, así como contribuir a la preservación del medio ambiente.

Sin embargo, el primer reto a enfrentar es la acreditación de la personalidad, en otras palabras, garantizar que los actores involucrados puedan demostrar que son quienes dicen ser. La propuesta se enfoca en el uso de la **firma electrónica avanzada**, es decir, un conjunto de datos que se adjuntan a un mensaje electrónico cuyo propósito es identificar al emisor del mensaje como autor legítimo de este, como si se tratara de una firma autógrafa. En la actualidad, su diseño se basa en estándares internacionales de infraestructura de claves públicas, que garantizan la seguridad, la integridad y la autenticidad de los documentos electrónicos.

Es así como con la firma electrónica avanzada, se puede agilizar la presentación de demandas, solicitudes, escritos y promociones, así como la notificación y el acceso a los expedientes electrónicos, sin necesidad de acudir físicamente a los juzgados o tribunales.

Para los procesos derivados, identificamos que si bien las interacciones son normadas por los códigos (penal, civil, mercantil, por mencionar algunos), la realidad es que la sobrecarga de trabajo obliga a los funcionarios públicos a usar alternativas que permitan agilizar los procesos con base en los recursos disponibles. Un ejemplo es el uso de correos personales, celulares y chats de trabajo no oficiales, además de la clásica interacción a través de la estafeta o maletas judiciales para el envío de información.

El reto en este sentido está en el **registro de la interacción**, es decir, poder asegurar que en los diferentes procesos solo los involucrados puedan tener acceso, que exista trazabilidad del proceso –en qué etapa está a cada momento– y que los actores judiciales tengan un solo punto de interacción donde el proceso se lleve a cabo (Oficialía de partes, Administrador de Juzgado, Técnico Judicial, Proyectista, Secretario Auxiliar o Administrador y Jueces o Magistrados).

En este sentido, el uso de **blockchain** dentro de los procesos de justicia puede ser una buena opción. Blockchain o cadena de bloques es una base de datos descentralizada, que permite el registro y la verificación de transacciones o información de forma segura y eficiente, sin necesidad de intermediarios.



Cada bloque contiene una serie de datos que se enlazan con el bloque anterior, formando una cadena inmutable y permanente. Esta tecnología se puede aplicar a diversos ámbitos de la justicia, como el almacenamiento de información o la gestión de procesos, mejorando la confianza, la transparencia, la trazabilidad y la calidad de los procesos judiciales.

Es importante mencionar que en los últimos años los procesos derivados han tenido un avance significativo con la introducción de los procesos abreviados y la oralidad. La ventaja de los juicios transmitidos en línea y en tiempo real permiten la comunicación e interacción entre las partes, los abogados, los jueces, los testigos, los peritos y demás sujetos procesales, sin necesidad de su presencia física en la sala de audiencias. Con los juicios en línea y en tiempo real, se puede facilitar el acceso a la justicia, reducir los costos y tiempos de los procesos, garantizar el principio de publicidad y fortalecer el control social y la rendición de cuentas.

No olvidemos, además, que el uso de este tipo de mecanismos obliga a los poderes judiciales a adoptar mecanismos de seguridad que garanticen la identidad confidencial de las personas dentro de un proceso.

La **seguridad de la información** es un aspecto fundamental para la protección de los derechos y los intereses de las personas que intervienen en un proceso judicial, especialmente cuando se trata de datos personales, sensibles o reservados.

Por ello, es necesario contar con mecanismos de seguridad que garanticen la identidad confidencial de las personas, como el cifrado, la autenticación, la autorización, el control de acceso, la auditoría, la encriptación, entre otros. Estos mecanismos deben cumplir con los principios y las normas de protección de datos personales, así como con los estándares internacionales de seguridad de la información.

Finalmente, los procesos indirectos también deben modernizarse. Tal es el caso de los pagos, como son pago/cobro de pensión alimenticia, penas o cuantías, así como derechos, por mencionar algunos. Los **sistemas de pagos digitales** son aquellos que permiten realizar transacciones monetarias a través de medios electrónicos, como tarjetas, aplicaciones, billeteras virtuales, entre otros. Este tipo de mecanismos evitan el manejo de efectivo, reducen los riesgos de robo, fraude o pérdida, ahorran tiempo y recursos, y mejoran la eficiencia y la transparencia de los pagos y los procesos.

Al igual que en las demás etapas, pero principalmente en los procesos indirectos por su interacción más común con el ciudadano en general, requieren adoptar la política de **Mejora Regulatoria** para el rediseño de los procesos anticuados, para que los nuevos procesos sean modernos y compatibles con las tecnologías de la información.





*No dejemos de impulsar propuestas que fortalezcan el quehacer del estado en la impartición de justicia y sobre todo, no debemos permanecer ajenos al sentimiento de las víctimas en la búsqueda de justicia.*

La Mejora Regulatoria es una política pública que consiste en la generación de normas claras, trámites y servicios simplificados, y áreas eficaces para su aplicación, que se orienten a obtener el mayor valor posible de los recursos disponibles y al óptimo funcionamiento de las actividades de servicio y desarrollo.

Es por eso por lo que, la Mejora Regulatoria implica un proceso de revisión, evaluación, simplificación y actualización de las normas, los trámites y los servicios que regulan y afectan el funcionamiento de los tribunales de justicia, con el fin de eliminar las barreras, los obstáculos, las duplicidades, las inconsistencias y las ineficiencias que dificultan el acceso y la calidad de la justicia.

La transición hacia una justicia más ágil y digital requerirá de un esfuerzo coordinado que ayude a disminuir la impunidad que se vive actualmente en nuestro país y poder gozar así de los beneficios que ofrece. Por lo tanto, es necesario poner sobre la mesa que en México aún estamos lejos de alcanzar un sistema judicial que pueda transitar hacia la implementación de la Justicia Digital, no por ello debemos echar en saco roto los esfuerzos que desde sus trincheras han ido realizando los diferentes Tribunales Superiores de Justicia de los estados, no sólo en materia penal, sino en temas civiles y mercantiles.

A photograph of the Tokyo skyline at sunset. The Tokyo Skytree tower is the central focus, illuminated with a purple and blue glow. The sky transitions from a pale blue at the top to a warm orange and red near the horizon. In the foreground, a dense residential area with various buildings and houses is visible, some with lights on. The overall scene is a mix of modern architecture and traditional urban development.

# SMART DEVELOPMENT

# Planeación Estratégica para Lograr Gobiernos Inteligentes

*Ahora que estamos entrando a un **proceso electoral** en estados y municipios, vale la pena reflexionar sobre los compromisos que se hacen durante todo este proceso. En los debates, en los mítines o en los comerciales podemos ver y escuchar muchas ideas, promesas y proyectos futuros, pero muchas de estas no siempre se llevan a cabo cuando los candidatos llegan al poder.*

Por ello, no es suficiente prometer, también es necesario crear los **mecanismos necesarios para la implementación, el seguimiento y monitoreo de los proyectos y de las acciones de gobierno**, ya que esta es la única manera en la que las administraciones pueden saber si el rumbo es el correcto; además, gracias a la planeación estratégica las personas pueden aportar, construir y dar seguimiento de los proyectos de gobierno.

Por la importancia que tiene la planeación estratégica para la consecución de resultados tangibles, vamos a abordar los elementos clave que todo gobierno debe adoptar si tiene como objetivo cumplir las promesas que se hicieron en la campaña.

**¿Cómo empezar a planear?** Un punto de partida común entre gobierno y sociedad

## 1. Datos, datos y más datos



El punto de partida de los gobiernos debe ser la **identificación correcta de las problemáticas actuales**; ya que con esto se garantiza que las acciones de gobierno que se plantean, posteriormente tendrán un impacto en las necesidades de los estados y los municipios.



Por ende, este primer acercamiento a la planeación estratégica implica elaborar un diagnóstico especializado acerca de los diferentes ámbitos sociales, económicos, culturales, de seguridad, entre otros, para identificar el punto de partida de cualquier administración.

Derivado de los anterior, es importante **basarse en los indicadores e información de fuentes oficiales, estadística generada de manera interna a nivel subnacional y evaluaciones nacionales e internacionales** que se hagan en este ámbito.

Lo anterior no exige que los datos no reflejen completamente las necesidades de las ciudades, pero es un punto de partida para identificar dónde están los sectores y la población que requieren de mayor apoyo derivado de su situación actual. Asimismo, se requieren actividades adicionales para conocer a detalle necesidades de minorías y grupos específicos que se mencionan más adelante.



## 2. Todas y todos somos parte de un proyecto común

La **consulta ciudadana** siempre será un elemento clave en la democratización de las prioridades de las administraciones y en el diseño de las políticas públicas; es decir, se requieren canales de comunicación permanentes entre la ciudadanía y el gobierno para construir de manera conjunta las políticas públicas que se concentran en los planes de desarrollo.

Aquello representa un ejercicio para que la ciudadanía pueda confirmar que sus necesidades estén siendo cubiertas en su mayoría y que los gobiernos tengan información acerca de situaciones y problemáticas directamente de quienes experimentan las condiciones de las ciudades y estados de manera permanente.

Estos procesos de consulta y escucha ciudadana pueden ser en diversos formatos y mecanismos; sin embargo, el objetivo principal es obtener el contexto de las problemáticas que enfrentan para que se puedan considerar por los tomadores de decisiones.

Uno de los mecanismos que nos ayuda a llegar a más personas, es el **sistema de participación ciudadana digital, que le permite a las personas dejar sus diagnósticos, problemáticas, propuestas o cualquier otra información que ayude en el diseño de un plan para todas y todos.**

Por otra parte, es importante identificar que la ciudadanía, si bien, conoce las problemáticas, también puede llegar a proponer soluciones a esa problemática, por eso, es importante abrir los espacios para que este tipo de acciones también se recopilen, puedan ser tomadas en cuenta y se integren al conjunto de acciones de gobierno.



## Definiendo la receta del éxito ... “1 inyección cada 12 horas”

### 3. ¿Producto o servicio? ¿Cuántos y de qué tipo? Definiendo las soluciones

Tomando en consideración los dos puntos anteriores que generan información para identificar las problemáticas, soluciones y propuestas de policía pública, se vuelve relevante contar con un mecanismo que pueda recibir todos estos insumos y transformarlos en acciones concretas que puedan ser utilizadas para los instrumentos de planeación y conformar un programa de gobierno que concentre todas estas propuestas e ideas.

Por eso, cobra relevancia en este punto generar un banco de proyectos y acciones que pueda clasificar por temática cada una de estas propuestas, ya que el seguimiento más adelante es diferente para cada uno de estos.

Por ende, el **banco de proyectos** es una herramienta que simplifica la gestión de las acciones hacia los diferentes programas que después conformarán el proyecto a gran escala de una administración.

Por lo tanto, este banco de proyectos debería gestionar la **clasificación de las acciones en bienes y servicios** que se otorgarán a los ciudadanos, **acciones internas de las dependencias** para promover la eficiencia del aparato gubernamental y los **proyectos de infraestructura** que se van a implementar.

Se propone la división en estos tres elementos, derivado de que las acciones de bienes y servicios que proporcionan las dependencias y entidades normalmente se encuentran homologadas o alineadas en gran medida; sin embargo, los proyectos de infraestructura tienen un trato distinto tanto en términos de la implementación, como en el manejo presupuestal, por eso es importante la separación.





Finalmente, los proyectos de innovación y mejora continua de las administraciones, si bien no tienen impacto directo en la ciudadanía, sus esquemas de implementación van asociados a la gestión diaria de las actividades que se encuentran dentro de su competencia.

El banco de proyectos **es el punto de partida para ordenar las acciones en las estructuras de planeación de los objetivos, estrategias y líneas de acción**, por eso cobra la relevancia de contar con un mecanismo sistematizado.

#### 4. Indicadores y métricas para una Hoja de Ruta exitosa

Una vez definidas las acciones de gobierno, sustentadas en un diagnóstico, en la consulta pública y en las prioridades de los gobiernos, **es relevante establecer las métricas correspondientes a la acción con el objetivo que se pretende atender.**

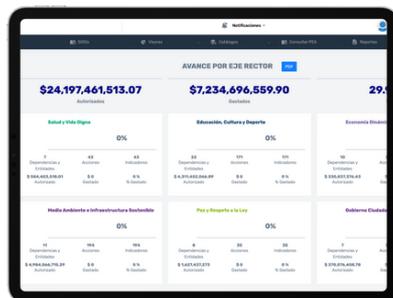
Por lo tanto, cada acción debe llevar asociado un **indicador de desempeño** para medir el avance en el logro de las metas y que el seguimiento pueda realizarse de manera sencilla, **la recomendación en este caso se centra en apostar por la simplicidad y desagregar los indicadores lo más posible.**



Otro elemento relevante en el establecimiento de métricas es el **componente presupuestal**, ya que muchas de las acciones y programas de gobierno requieren de recursos para los bienes y servicios que se contemplan para la ejecución de los proyectos de infraestructura.



Por ende, es importante **incorporar dentro del seguimiento, los montos presupuestales asignados a cada una de las acciones.**



Lo anterior, en el entendido de que el avance en la ejecución puede ser que no esté alineado con el avance en el gasto, lo cual puede proveer de información a los tomadores de decisiones si los objetivos se van a cumplir y además, si se está haciendo un uso eficiente de los recursos monetarios de los gobiernos.

Tanto los indicadores como el presupuesto, son elemento clave en el seguimiento, así que si se conjuntan la estructura de acciones y a cada uno de estos se le asigna ambos elementos (el presupuesto solamente a las acciones que le apliquen) entonces contamos con todos los elementos de un seguimiento claro y estructurado.

## ¿Cómo vamos? La pregunta diaria para los próximos años

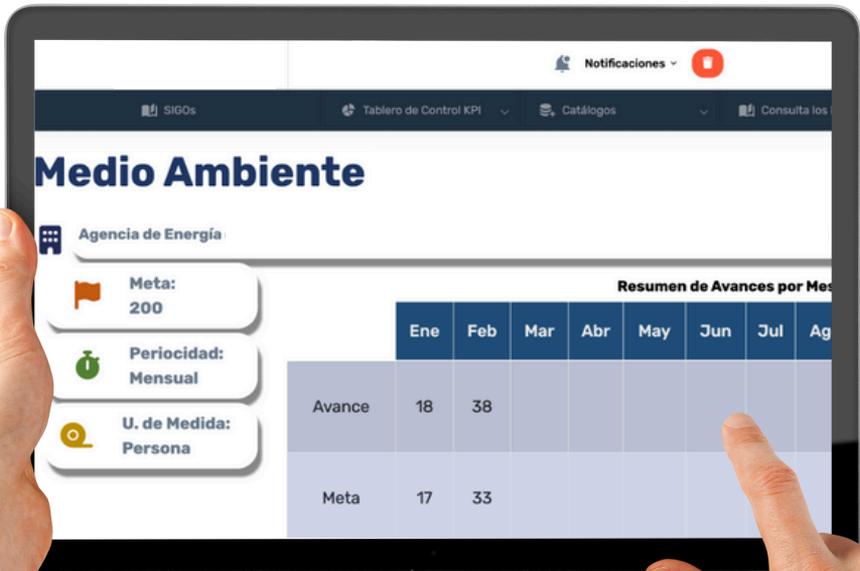
### 5. Sistematización, Monitoreo y Alertamiento en tiempo real

Una **herramienta de seguimiento** es necesaria para verificar que las acciones se estén concretando en tiempo y forma. Asimismo, considerando la variable presupuestal, es importante establecer cómo se está ejerciendo el gasto en cada una de las acciones e identificar riesgos potenciales en cuanto a los recursos.

Dentro de los mecanismos de sistematización, cobra relevancia el uso de las TICs para facilitar el seguimiento, dado que todas las acciones en seguimiento por

parte de las dependencias y entidades gubernamentales pueden llegar a ser un número importante de manejar por métodos tradicionales o en hojas de cálculo.

La importancia de la sistematización es el hecho de que toda la información de las dependencias y entidades se encuentre concentrada en un solo punto de manera homologada, para que el seguimiento pueda ser lo más simple posible para los tomadores de decisiones. Por lo tanto, **los mecanismos digitales de seguimiento permiten que se puede conocer de primera mano el avance de los gobiernos y reasignar o replantear acciones, indicadores y presupuesto cuando sea necesario.**



## 6. Ajuste de tuercas, ¿quién va bien y quién va mal?

Como parte de los esfuerzos de la consolidación de la sistematización de la planeación estratégica, se identifica que el seguimiento para los tomadores de decisiones debe ser un procedimiento simple y visual; que se puedan presentar los resultados, avances y retos por delante de manera clara y sencilla de asimilar.

Es por esto por lo que se identifica la necesidad de un **tablero de control que simplifique toda la información derivada de los avances en las acciones de gobierno**, dicho tablero debe considerar los indicadores, los avances y el presupuesto de todas las acciones, con el objetivo de que puedan hacerse todos los cruces de información necesarios para conocer el estatus actual de los objetivos de gobierno. Este tablero de control representa el avance en el cumplimiento de las metas en tiempo real, pero también presenta una visión interna de cómo está funcionando la red de planeación y de qué actores han cumplido no solo con sus objetivos, sino también cuáles de ellos han internalizado la planeación estratégica como parte de sus actividades cotidianas.



*Una vez explicados estos 6 pasos, podemos ver que los mecanismos de control a través de la planeación estratégica son la base de los **gobiernos inteligentes**; así los resultados son claros y tangibles y se cuenta con los mecanismos para corregir en caso de ser necesario y adaptarse a las condiciones que cambian en el corto, mediano y largo plazo.*

# PARTICIPACIÓN CIUDADANA ELECTRÓNICA

La clave de los gobiernos para escuchar a la ciudadanía

---

Por Ana Gabriela Cabral

En las últimas décadas, la ciudadanía ha **perdido confianza en las instituciones públicas y en los funcionarios de gobierno**. Por eso, es crucial que los gobiernos mejoren los mecanismos para que la gente participe en la toma de decisiones, aprovechando las **nuevas tecnologías**. La participación ciudadana electrónica es una solución clave en la actualidad para escuchar las opiniones de las y los ciudadanos, abordar los problemas y garantizar que los funcionarios rindan cuentas.



De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), tres de cada cuatro ciudadanos de América Latina, tienen **poca o ninguna confianza en las instituciones públicas**, así como el aumento de la insatisfacción de los servicios públicos. La población satisfecha con los servicios de salud cayó un de 57% a 41% del 2006 al 2016, la satisfacción con el sistema educativo cayó de 63% a 56%.<sup>1</sup>

La **desconfianza en los gobiernos** por parte de la ciudadanía puede llevar a varios problemas, como el descontento social, la pérdida de credibilidad en las instituciones, la inestabilidad política y dificultades para tomar decisiones y aplicar políticas públicas. Esto también puede hacer que las personas no quieran pagar impuestos. En 2015, más del 50% de las personas en América Latina reportaron que estarían dispuestas a evadir impuestos si pudieran hacerlo.

Es crucial que la gente confíe en su gobierno para mantener la unidad social, el bienestar general y asegurar que las políticas públicas funcionen bien. Una forma de fortalecer esta confianza es **modernizando los métodos de participación ciudadana**. La CEPAL insta a los gobiernos a involucrarse más con la sociedad mediante nuevas tecnologías, promoviendo políticas de gobierno abierto y usando análisis de datos para diseñar políticas públicas.<sup>2</sup>

## ¿Qué es la Participación Ciudadana?

La participación ciudadana significa que la **ciudadanía cuenta con un papel activo** en las decisiones que toma el gobierno, tanto a nivel local como nacional, en temas sociales, culturales, económicos, políticos y de justicia. Los gobiernos no pueden resolver todos los problemas solos, necesitan la colaboración de la sociedad. Por eso, es esencial que los ciudadanos participen, ya que sus ideas pueden mejorar las políticas públicas y asegurar que estas beneficien a la sociedad en general. Para eso, los gobiernos deben crear mecanismos para que las personas participen en debates públicos, proporcionando espacios de consulta y compartiendo información para lograr una gobernanza efectiva que aborde las necesidades de la sociedad.

La **participación ciudadana** es fundamental para fortalecer la democracia y garantizar que los gobernantes rindan cuentas, ya que permite que las preferencias de las y los ciudadanos se transmitan, se resuelvan conflictos y se llegue a acuerdos. Puede llevarse a cabo de manera individual, en grupos, o a través de asociaciones mediante actividades como el cabildeo, las consultas y los foros temáticos.

## Ventajas de la Participación Ciudadana

1. **Fortalecimiento de la democracia** mediante la aceptación o rechazo de decisiones.
2. Identificación de **soluciones colaborativas** para problemas locales.
3. **Retroalimentación permanente** por parte de la ciudadanía.
4. **Comunicación** constante entre el gobierno y la sociedad.
5. Recopilación de datos para abordar eficazmente problemas sociales.
6. Uso de **fondos públicos** según las necesidades de la sociedad.
7. Reducción de la **desigualdad** al enfocarse en grupos vulnerables.
8. **Supervisión ciudadana** para mejorar la calidad de proyectos y obras.
9. Implementación, seguimiento y evaluación de **planes de acción local**.

[1] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "INEP Regional Bureau for Latin America and the Caribbean - Accelerator Labs Brief 7" (Nueva York, 2022), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "INEP Regional Bureau for Latin America and the Caribbean - Accelerator Labs Brief 7" (Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2022).

[2] Comisión Económica para América Latina y el Caribe, "Recuperar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas es fundamental para retomar la senda del desarrollo en América Latina y el Caribe" (Santiago, 2022), Comisión Económica para América Latina y el Caribe, "Recuperar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas es fundamental para retomar la senda del desarrollo en América Latina y el Caribe" (Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022).

# ¿Qué es la Participación Ciudadana Electrónica?

En los últimos años, muchos gobiernos han recurrido a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para interactuar con la ciudadanía, mediante sitios web y plataformas interactivas. La **e-participación** o **participación electrónica** es cuando las y los ciudadanos utilizan esta tecnología para involucrarse en los procesos de gobierno y toma de decisiones.

La participación electrónica implica el uso de tecnología para facilitar la interacción entre la sociedad civil y el gobierno, optimizando los procesos y haciendo a estos más eficientes; de igual manera, es clave para involucrar a más personas dispersas en distintos lugares para que participen activamente en procesos públicos y garantizar la transparencia de las decisiones gubernamentales.

Un ejemplo de aplicación de la participación ciudadana electrónica en México es el caso del Estado de Querétaro, que en el 2022 implementó una plataforma digital de participación ciudadana, fácil e intuitiva de utilizar, para que las y los ciudadanos puedan registrar en cualquier momento sus necesidades, ideas y propuestas de mejora continua de las condiciones del estado, desde su ordenador o dispositivo móvil.

El **Sistema de Participación Ciudadana (SIPAC)**, es una herramienta digital que facilita los mecanismos de participación, canaliza en un solo lugar las propuestas para poder generar información para las y los tomadores de decisiones sobre las necesidades, propuestas y problemáticas del estado, para que estas puedan ser escuchadas y posteriormente atendidas a través de programas y acciones implementadas por las dependencias gubernamentales.

Son múltiples las funciones de esta plataforma, como lo son, establecer un registro de las personas para generar un expediente ciudadano que contenga su información básica; administrar las participaciones de la ciudadanía en un solo lugar para posteriormente procesarlas y analizarlas; publicar información acerca de los procedimientos de participación, así como las sesiones de trabajo de los consejos temáticos; generar agendas de trabajo conjunto con diferentes instancias del gobierno para llevar a cabo sesiones de trabajo, principalmente.

Esta plataforma ha demostrado ser un caso de éxito, con más de 300 propuestas recibidas hoy en día, 300 consejeras y consejeros registrados y 141 sesiones realizadas. No obstante, aún quedan atrás muchos gobiernos del país en la implementación de tecnologías para mejorar los mecanismos de participación ciudadana, para así, reducir esfuerzos y recursos, para poder escuchar las necesidades y problemáticas que enfrentan las y los ciudadanos en la actualidad.



# MONITOR DE LAS VIOLENCIAS

## INDICADOR MULTIDIMENSIONAL DE LAS VIOLENCIAS CONTRA LAS MUJERES (IMVCM)

Transformar las condiciones de vida de las personas requiere de voluntad política y compromiso al más alto nivel por parte de nuestras y nuestros gobernantes, así como del involucramiento de la sociedad, con la finalidad de llevar acciones coordinadas y tareas compartidas en favor de mejores condiciones que permitan el desarrollo pleno y libre de las personas.

Para ello, resulta relevante que todas las personas involucradas cuenten con información, datos y diagnósticos que permitan entender la realidad de cada localidad, zona o región. La evaluación continua y el análisis sistemático nos permiten reaccionar a tiempo y prevenir, cuando así sea posible, los problemas. Con el objetivo de proveer información actualizada y con visión multidimensional de las violencias para actuar, en **ESZ Smart Development** nos hemos dado a la tarea de elaborar el Indicador **Multidimensional de las Violencias contra las Mujeres (IMVCM)**.

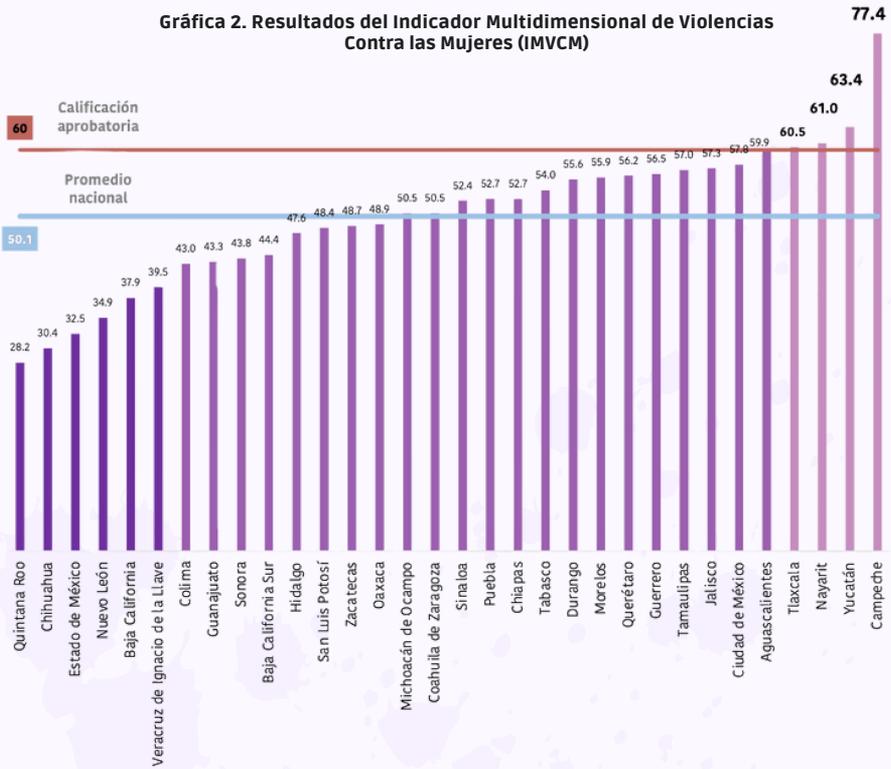
El contar con una brújula de política pública nos permitirá diseñar una hoja de ruta, así como elaborar un plan de acción multiactor que, por etapas y momentos, mitigue aquellos riesgos inmediatos, así como prevenir situaciones de riesgo probable.

El IMVCM es una fotografía de las violencias que viven las mujeres en las 32 entidades del país, que contempla: **Violencia Física; Violencia Sexual; Violencia Digital y Barreras Económicas.**

Si bien, existen diversos tipos y ámbitos en los que se manifiestan las violencias, se priorizaron aquellas variables que cuentan con la información más reciente, así como aquellas que capturan nuevas dinámicas sociales, sin dejar de lado las variables que hoy son parte de las metas de política pública en los gobiernos y agencias internacionales. No solo eso, también presentamos recomendaciones, lo que nos permite ir un paso más allá del diagnóstico.

Así, ambos elementos (Indicador y recomendaciones) nos permiten trazar una primera hoja de ruta, la cual hemos denominado: **Monitor de las Violencias.**

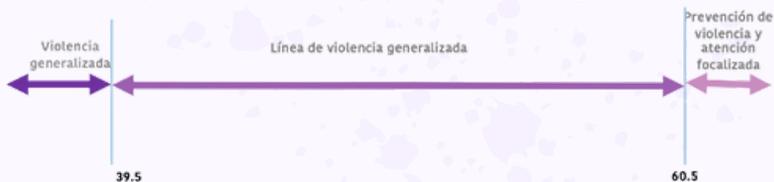
**Gráfica 2. Resultados del Indicador Multidimensional de Violencias Contra las Mujeres (IMVM)**



Con base en los resultados del Indicador, podemos elaborar un ranking nacional, el cual nos permite identificar cuáles son las entidades en donde las mujeres presentan mayores violencias, así como las entidades con mejores condiciones para que las mujeres tengan una vida libre de violencias.

Dicho lo anterior, se aprecia que: **Quintana Roo, Chihuahua** y **Estado de México** son las entidades con mayores violencias para las mujeres, mientras que **Campeche, Yucatán** y **Nayarit** son aquellas entidades donde las mujeres son más libres de violencia.

**Gráfica 1. Dimensiones de violencia, determinada por el Indicador Multidimensional de las Violencias contra las Mujeres**



Fuente: Monitor de las violencias 2021, ESZ Smart Development.

## ¿Cómo se interpretan los hallazgos encontrados?

### INDICADOR MULTIDIMENSIONAL DE VIOLENCIAS CONTRA LAS MUJERES (IMVCM)

El **IMVCM** es un instrumento que reúne información desde una perspectiva multidimensional de las violencias contra las mujeres (VCM) a nivel estatal, considerando cuatro elementos que se traducen en subindicadores específicos:

#### 1. Violencia Física

Cualquier acto que inflige daño no accidental, usando la fuerza física o algún tipo de arma u objeto que pueda provocar o no lesiones ya sean internas, externas, o ambas (LGAVLV5, 2007-Reforma 2021).

**Querétaro, Michoacán y Guanajuato** encabezan la lista de tasa de lesiones dolosas por cada 100 mil mujeres en el país. **Morelos, Colima y Nuevo León** ocupan los tres primeros lugares en cuanto a la tasa de feminicidios por cada 100 mil mujeres.

**Colima, Baja California y Chihuahua** se ubican en los tres primeros lugares en cuanto a la tasa de homicidio doloso por cada 100 mil mujeres.

**Coahuila, Guanajuato y Guerrero** encabezan la lista del porcentaje de niñas y adolescentes de 12 a 19 años que alguna vez han estado embarazadas. **Estado de México, Ciudad de México, Nuevo León, Chihuahua, Baja California, Puebla, Hidalgo y Oaxaca**, suman más del 50% de las mujeres víctimas del delito de violación. En **Nuevo León, Chihuahua, Sonora, Ciudad de México y Baja California**, se concentra más de la mitad de las llamadas de emergencia relacionadas con incidentes de abuso sexual.



#### 2. Violencia Sexual

Cualquier acto que degrada o daña el cuerpo y/o la sexualidad de la víctima y que por lo tanto, atenta contra su libertad, dignidad e integridad física (LGAVLV, 2007-Reforma 2021).

### 3. Barreras Económicas

Condiciones económicas que demuestran el acceso limitado de las mujeres a ingresos autónomos vía trabajo remunerado.



**Chiapas, Veracruz y Zacatecas** presentan la menor participación de mujeres en el tiempo total de trabajo semanal para el mercado del tiempo total agregado. **Puebla, Tabasco y Zacatecas** ocupan los tres primeros lugares en cuanto a la proporción de horas semanales en trabajo no remunerado en los hogares que realizan las mujeres. **Quintana Roo, Tabasco y Tlaxcala** se ubican en los tres primeros lugares en cuanto a la tasa de desocupación de mujeres.

### 4. Violencia Digital

Acción dolosa realizada mediante el uso de tecnologías, por la que se exponga, distribuya, difunda, exhiba o comercialicen imágenes, audios o videos de contenido sexual de una persona sin su consentimiento y que le cause daño (LGAVLV, 2007-Reforma 2021).

En **Hidalgo, Baja California Sur y Baja California** por cada 100 mujeres 12 han recibido mensajes ofensivos, con burlas o insultos. En **Chihuahua** el 14% mujeres han sido agredidas recibiendo fotos o videos de contenido sexual que le molestaron. En **Quintana Roo, Colima y Baja California** 14 mujeres de cada 100, en promedio, han recibido propuestas o insinuaciones sexuales.

IMVMC nos permite clasificar a las entidades en tres grupos, según el grado de VCM que guardan:

**1. Violencia generalizada:** entidades que cumplen dos criterios. Primero, 3 de los 4 subindicadores están por encima del promedio nacional. Segundo, el promedio de los 4 subindicadores se ubicó dentro del rango de mayores VCM.

**2. Línea de violencia generalizada:** igual que el punto anterior, dichas entidades cumplen dos criterios. Primero, como máximo 3 subindicadores están por encima del promedio nacional. Adicional,

el promedio de los 4 subindicadores se ubicó por arriba del promedio nacional y dentro del rango intermedio de VCM.

**3. Prevención de violencia y atención focalizada:** en donde se encuentran entidades federativas que sólo tienen 1 subindicador, a lo más, por arriba del promedio nacional, mientras que el promedio de los 4 subindicadores se ubicó por debajo del promedio nacional y dentro del rango de menores VCM.

# Reflexiones Finales

Si bien cada entidad cuenta con un análisis específico, así como con recomendaciones concretas, son temas prioritarios que deben considerar gobiernos y tomadores de decisiones, a partir de los hallazgos globales del Monitor de las Violencias. Dicho eso:

**A. Adoptar medidas de carácter de emergencia** para casos de muertes violentas de mujeres. Para todas las entidades federativas, será clave en su estrategia investigar e incidir en las causas profundas de esos actos.

**B. Reducir los riesgos de VCM en espacios públicos y privados**, mediante la integración de medidas preventivas que incluyan la socialización de mecanismos de solicitud de apoyo, denuncia, e identificación de violencias y actitudes discriminatorias que perpetúan en las VCM.

**C. Fortalecer los mecanismos de recopilación y sistematización de datos sobre las VCM y las niñas.** En donde se usen las experiencias y retos que se tienen en bancos de datos, bases u otros, para que cada entidad bajo el contexto particular mejore dichos mecanismos. Para aquellos estados con Alertas de Violencia de Género contra las mujeres (AVGM), estos mecanismos deberán de generar estadística especializada en las áreas con AVGM, que promueva datos exhaustivos para el seguimiento de las medidas de la AVGM.



**D. Facilitar a las mujeres mecanismos de reportes y/o denuncia oportunos, no revictimizantes, especializados e integrales.**

Tomando en consideración el aprovechamiento de las TICs para la sistematización de información en la materia, permitirá que los estados avancen hacia los mecanismos más interactivos para las relaciones entre ciudadanía e instancias públicas.

**E. Apostar por la automatización de procesos para la prevención y atención de casos de VCM**, lo cual permitirá homologar conceptos, datos, información y protocolos entre las distintas instancias de gobierno y públicas que dan servicios en la materia.

**F. Monitoreo y seguimiento de indicadores de manera integral sobre las violencias**, con la finalidad de tener plena visibilización y comprensión de las causas y consecuencias de las violencias contra las mujeres; esto será un medio primario para prevenir, atender y erradicar las VCM.



En ESZ desarrollamos una aplicación en conjunto con el Observatorio Violeta del Estado de Nuevo León. **Emma** es una aplicación gratuita disponible para iOS y Android, donde las mujeres que son víctimas de violencia podrán crear un perfil con sus datos personales.

En esta app, las mujeres reportan incidentes de violencia, se crea una conexión de usuarias con diferentes instituciones, gestiona expedientes y reportes, genera estadísticas para acompañamiento personalizado a mujeres víctimas de violencia y finalmente, ofrece mecanismos de prevención y acciones de consulta. Las funciones principales de esta aplicación son:

**1. Expediente integral:** con información personal de la usuaria y sus contactos de emergencia.

**2. Directorio:** concentración en un solo punto de las instituciones involucradas que brindan diferentes tipos de atención integral.

**3. Botón de Pánico:** contacto automático con las personas de confianza registradas por la usuaria, con ubicación en tiempo real y un protocolo de actuación para brindar apoyo a la usuaria.

**4. Ruta Segura:** módulo generador de mapa de calor en tiempo real sobre las zonas con mayor número de reportes de violencias contra las mujeres, y sus diferentes manifestaciones. Sección con campos para levantar reportes sobre situaciones de violencia encontradas en el camino.

**5. Evaluación:** test sobre las acciones y actitudes discriminatorias de las personas, con resultados personalizados por nivel y ámbito de manifestaciones de violencia para detectar gravedad de la situación.

Son estos aspectos y principales reflexiones que deben considerar los gobiernos si es que quieren adoptar políticas, acciones y estrategias acordes a reducir y abatir las VCM. Es tiempo de apostar por medidas precautorias, evaluación constante, coordinación institucional, de la mano de la tecnología para afrontar las VCM.



# INDICADOR ESTATAL DE GOBIERNOS INTELIGENTES

Anexos



# E

El siguiente anexo es una interpretación de los resultados obtenidos por estado, con los seis indicadores que se mostraron en el artículo previo. Esta interpretación tiene por objeto analizar las áreas de oportunidad y acciones en las que se pueden enfocar los gobiernos estatales para consolidar un **gobierno inteligente**.

Los seis pilares utilizados para evaluar un estado son:

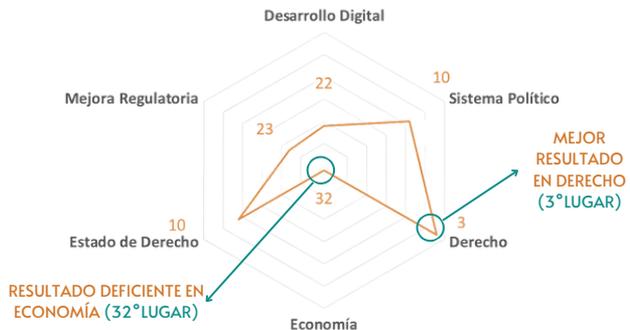
1. Que sea un gobierno digital.
2. Que tenga un sistema político eficiente.
3. Que tenga seguridad.
4. Que cuente con un buen desempeño económico.
5. Que haya apego al estado de derecho.
6. Que aplique de mejor manera la Mejora Regulatoria.

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

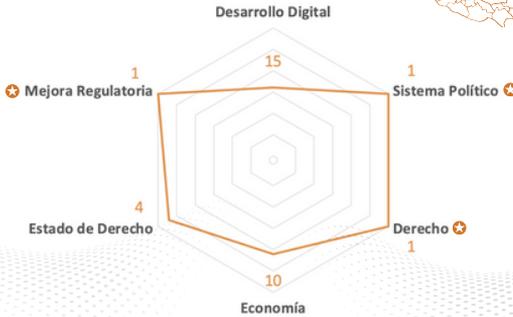
Los estados que obtienen un **ranking más elevado** son los que **mejor evaluados** se encuentran (por ejemplo, 1). Por otro lado, los estados con **menor ranking** (por ejemplo, 32) son los **más alejados** de conseguir los objetivos.

## INTERPRETACIÓN DE LA GRÁFICA

La siguiente gráfica es un hexágono, donde cada una de las aristas es un pilar, **entre más alejado del origen** de la gráfica es **mejor**. Los que tienen **mejor ranking** son los que **más se acercan a las aristas** y los que tienen peor ranking los que se acercan más al centro.



# 1 YUCATÁN



## MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En Materia de Mejora Regulatoria, Digitalización e Innovación destaca la implementación de:

- Ventanilla Digital de Inversiones que integra trámites digitales necesarios para la compra de inmuebles, construcción y/o apertura de negocios.
- Expediente Digital
- Firma electrónica
- Motor de pagos digital
- Mapa GeoReferenciado

- **Mejora Regulatoria:** se encuentra en 1° lugar gracias a que cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Sistema Político:** cuenta con índices óptimos de percepción de la corrupción, tiene una participación ciudadana y una competencia electoral adecuada.
- **Derecho:** cuenta con un nivel de seguridad pública óptimo, y baja incidencia delictiva para establecer las condiciones de una ciudad inteligente. Las y los ciudadanos tienen una percepción adecuada de la seguridad.
- **Estado de Derecho:** está más cercano a la ausencia de corrupción, cuenta con un gobierno abierto, con el cumplimiento óptimo de derechos fundamentales y cuenta con justicia civil y penal adecuada.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como la diversificación económica, crecimiento del PIB y generación de ingresos mayores al promedio estatal.
- **Desarrollo Digital:** tiene como área de oportunidad invertir en infraestructura digital e integrar a la población y empresas a los servicios digitales.

# 2 QUERÉTARO



## MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En Materia de Mejora Regulatoria, Digitalización e Innovación destaca la implementación de:

- Portal Único de Trámites Estatales y Municipales que integra Trámites, Regulaciones, Inspecciones, Inspectores y Protesta Ciudadana.
- Expediente Digital
- Firma electrónica
- Motor de pagos digital

En materia de Participación Ciudadana y Sistema Político destaca:

- Sistema de Participación Ciudadana

- **Estado de Derecho:** se encuentra en 1° lugar, pues está más cercano a la ausencia de corrupción, cuenta con un gobierno abierto, con el cumplimiento óptimo de derechos fundamentales y cuenta con justicia civil y penal adecuada.
- **Mejora Regulatoria:** se encuentra en 2° lugar gracias a que cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las mismas.
- **Sistema Político:** cuenta con índices óptimos de percepción de la corrupción, tiene una participación ciudadana y una competencia electoral adecuada.
- **Economía:** cuenta con áreas de mejora, pues se encuentra en la posición 11°, en áreas como crecimiento del PIB, la generación de ingresos mayores al promedio estatal, así como contar con más sectores de alto crecimiento y diversificación económica.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran el nivel de seguridad pública y la incidencia delictiva, para establecer las condiciones de una ciudad inteligente. Las y los ciudadanos tienen una percepción poco favorable de la seguridad.

## 3 NUEVO LEÓN



### MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En materia de Mejora Regulatoria, Diversificación de la Economía y Aprovechamiento de Sectores de Alto Crecimiento destaca:

1. Implementación de Programa de Desregulación de Alto Impacto, en donde se eliminan los obstáculos regulatorios que inhiben la competencia económica dentro de sectores semi-conductores, aeroespacial, automotriz y construcción.

- **Desarrollo Digital:** se encuentra en el lugar 2 gracias a la infraestructura y digitalización de las personas y la sociedad, así como la innovación y adopción tecnológica en las empresas.
- **Economía:** cuenta con un óptimo crecimiento del PIB y cuenta con una diversificación económica adecuada.
- **Sistema Político:** cuenta con índices óptimos de percepción de la corrupción, tiene una participación ciudadana y una competencia electoral adecuada.
- **Derecho:** cuenta con un nivel de seguridad pública óptimo para establecer las condiciones de una ciudad inteligente. Las y los ciudadanos tienen una percepción adecuada de la seguridad.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con área de oportunidad en la implementación de un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción y en el sistema de justicia penal. Cuenta con avances en el sistema de justicia civil.

## 4 JALISCO



### MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En materia de Mejora Regulatoria, Diversificación de la Economía y Aprovechamiento de Sectores de Alto Crecimiento destaca:

1. Implementación de Programa de Desregulación de Alto Impacto, en donde se eliminan los obstáculos regulatorios que inhiben la competencia económica dentro de sectores semi-conductores, aeroespacial, automotriz y construcción.

- **Economía:** se posiciona en 2° lugar, cuenta con un óptimo crecimiento del PIB, su población cuenta con ingresos mayores al promedio, y cuenta con una diversificación económica adecuada.
- **Mejora Regulatoria:** se encuentra en 7° lugar gracias a que cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Sistema Político:** cuenta con índices óptimos de percepción de la corrupción y una competencia electoral y participación ciudadana adecuada.
- **Desarrollo Digital:** cuenta con infraestructura y digitalización de las personas y la sociedad, así como la innovación y adopción tecnológica en las empresas.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran el nivel de seguridad pública y la incidencia delictiva, para establecer las condiciones de una ciudad inteligente. Las y los ciudadanos tienen una percepción poco favorable de la seguridad.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción y en el sistema de justicia penal. Cuenta con avances en el sistema de justicia civil.

## 5 AGUASCALIENTES



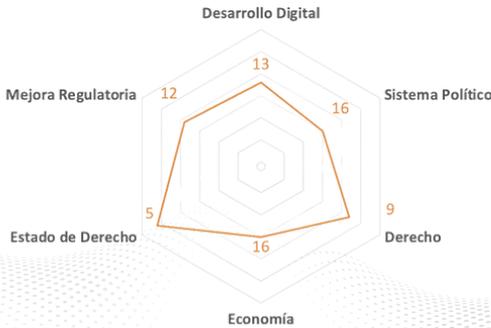
- **Estado de Derecho:** se encuentra en 3º lugar, pues está más cercano a la ausencia de corrupción, cuenta con un gobierno abierto, con el cumplimiento óptimo de derechos fundamentales y cuenta con justicia civil y penal adecuada.
- **Derecho:** cuenta con un nivel de seguridad pública óptimo, y baja incidencia delictiva para establecer las condiciones de una ciudad inteligente. Las y los ciudadanos tienen una percepción adecuada de la seguridad.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Desarrollo Digital:** cuenta con infraestructura y digitalización de las personas y la sociedad, así como la innovación y adopción tecnológica en las empresas.
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran reducir la percepción de la corrupción, aumentar los índices de participación ciudadana y la competencia electoral.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como la diversificación económica, el incremento del crecimiento del PIB y la generación de ingresos mayores al promedio estatal.

## 6 COAHUILA



- **Derecho:** se encuentra en la posición 2, ya que cuenta con un nivel de seguridad pública óptimo y la incidencia delictiva es reducida. Las y los ciudadanos tienen una percepción favorable de la seguridad.
- **Sistema Político:** cuenta con índices óptimos de percepción de la corrupción, tiene una participación ciudadana y una competencia electoral adecuada.
- **Estado de Derecho:** se encuentra cercano a la ausencia de corrupción, cuenta con un gobierno abierto, con el cumplimiento óptimo de derechos fundamentales y cuenta con justicia civil y penal adecuada.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Economía:** cuenta con áreas de mejora en cuanto al crecimiento del PIB y en la reducción de la deuda estatal.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.

## 7 SINALOA



- **Estado de Derecho:** está más cercano a la ausencia de corrupción, cuenta con un gobierno abierto, con el cumplimiento óptimo de derechos fundamentales y cuenta con justicia civil y penal adecuada.
- **Derecho:** cuenta con un nivel de seguridad pública óptimo, y baja incidencia delictiva para establecer las condiciones de una ciudad inteligente. Las y los ciudadanos tienen una percepción adecuada de la seguridad.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Desarrollo Digital:** tiene como área de oportunidad invertir en infraestructura digital e integrar a la población y empresas a los servicios digitales.
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción de la corrupción, la participación ciudadana y la competencia electoral.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como la diversificación económica, el crecimiento del PIB, y contar con sectores de alto crecimiento.

## 8 BAJA CALIFORNIA SUR



- **Desarrollo Digital:** cuenta con una óptima infraestructura y una adecuada digitalización de la sociedad y empresas para innovar y adoptar tecnología.
- **Estado de Derecho:** está más cercano a la ausencia de corrupción, cuenta con un gobierno abierto, con el cumplimiento óptimo de derechos fundamentales y cuenta con justicia civil y penal adecuada.
- **Sistema Político:** cuenta con índices óptimos de percepción de la corrupción, tiene una participación ciudadana y una competencia electoral adecuada.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran el nivel de seguridad pública y la incidencia delictiva, para establecer las condiciones de una ciudad inteligente. Las y los ciudadanos tienen una percepción poco favorable de la seguridad.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Economía:** cuenta con áreas de mejora en el crecimiento del PIB, así como contar con más sectores de alto crecimiento y la diversificación económica.

## 9 GUANAJUATO



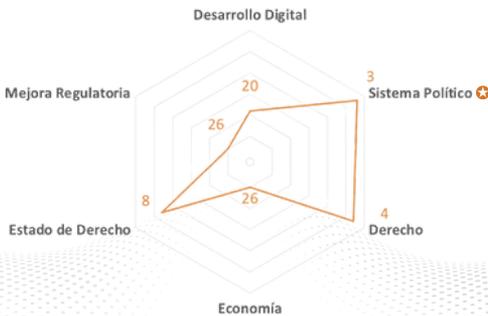
- **Estado de Derecho:** está más cercano a la ausencia de corrupción, cuenta con un gobierno abierto, con el cumplimiento óptimo de derechos fundamentales y cuenta con justicia civil y penal adecuada.
- **Desarrollo Digital:** tiene como área de oportunidad invertir en infraestructura digital e integrar a la población y empresas a los servicios digitales.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran el nivel de seguridad pública y la incidencia delictiva, para establecer las condiciones de una ciudad inteligente. Las y los ciudadanos tienen una percepción poco favorable de la seguridad.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como el crecimiento del PIB y la generación de ingresos mayores al promedio estatal.
- **Sistema Político:** como área de oportunidad se encuentra disminuir la percepción de la corrupción, aumentar la participación ciudadana y la competencia electoral.

### MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En materia de Mejora Regulatoria, Diversificación de la Economía y Aprovechamiento de Sectores de Alto Crecimiento destaca:

1. Implementación de Programa de Desregulación de Alto Impacto, en donde se eliminan los obstáculos regulatorios que inhiben la competencia económica dentro de sectores semi-conductores, aeroespacial, automotriz y construcción.

## 10 DURANGO



- **Sistema Político:** cuenta con índices óptimos de percepción de la corrupción, tiene una participación ciudadana y una competencia electoral adecuada.
- **Derecho:** se encuentra en 4º lugar pues cuenta con un nivel de seguridad pública óptimo, baja incidencia delictiva y las y los ciudadanos tienen una percepción adecuada de la seguridad.
- **Estado de Derecho:** está más cercano a la ausencia de corrupción, cuenta con un gobierno abierto, con el cumplimiento óptimo de derechos fundamentales y cuenta con justicia civil y penal adecuada.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la mejora regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de mejora regulatoria.
- **Economía:** cuenta con áreas de mejora, como el PIB en sectores de alto crecimiento y la diversificación económica.

# 11 CIUDAD DE MÉXICO



- **Desarrollo Digital:** cuenta con una óptima infraestructura y una adecuada digitalización de la sociedad y empresas para innovar y adoptar tecnología.
- **Economía:** se posiciona en 4º lugar, pues cuenta con un óptimo PIB per cápita de su población y cuenta con una diversificación económica adecuada. Cuenta con área de oportunidad en la generación de ingresos mayores al promedio estatal y el crecimiento del PIB.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Derecho:** como área de oportunidad se encuentra el nivel poco favorable de percepción de seguridad pública y la incidencia delictiva, para establecer las condiciones de una ciudad inteligente.
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad, cuenta con la percepción de corrupción del gobierno, así como de partidos políticos y agresiones a periodistas.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción y en el sistema de justicia penal y justicia civil.

# 12 COLIMA



- **Economía:** se posiciona en 7º lugar, pues cuenta con un óptimo crecimiento del PIB. y la gran parte de su población ocupada. Como área de oportunidad se encuentra la deuda estatal.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción y en el sistema de justicia penal. Cuenta con avances en el sistema de justicia civil.
- **Sistema Político:** cuenta con índices óptimos de percepción de la corrupción. Como área de oportunidad se encuentran los índices de participación ciudadana y las barreras a candidatos independientes.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la baja percepción de seguridad pública, los altos índices de secuestros y homicidios e incidencia delictiva.

## MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En materia de Mejora Regulatoria y Cumplimiento Regulatorio destaca la implementación de:

1. Sistema para el Análisis de Impacto Regulatorio, el cual permite la medición del impacto económico y social de las regulaciones que se pretenden publicar en el estado.

## 13 TAMAULIPAS



- **Derecho:** como áreas de oportunidad, cuenta con una percepción de seguridad poco favorable de la población y cuenta con altos índices de secuestros.
- **Estado de Derecho:** cuenta con un cumplimiento regulatorio adecuado, sin embargo, como área de oportunidad se encuentra la justicia civil y penal.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en el crecimiento del PIB y la deuda estatal.
- **Desarrollo Digital:** tiene como oportunidad invertir en infraestructura digital e integrar a la población y empresas a los servicios digitales.
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran la consulta de información de finanzas públicas, barreras a candidatos independientes y una competencia electoral poco óptima.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.

## 14 CHIHUAHUA



- **Desarrollo Digital:** cuenta con una óptima infraestructura y una adecuada digitalización de la sociedad y empresas para innovar y adoptar tecnología.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Economía:** cuenta con óptimo crecimiento del PIB y diversificación económica. Como áreas de mejora, se encuentran la generación de ingresos mayores al promedio estatal y la deuda estatal.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción y en el sistema de justicia penal y justicia civil.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la incidencia delictiva, los altos niveles de secuestros y homicidios. Las y los ciudadanos tienen una percepción poco favorable de la seguridad.
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran la consulta de información de finanzas públicas, las barreras a candidatos independientes y la percepción poco favorable de la corrupción.

### MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En materia de Mejora Regulatoria, Diversificación de la Economía y Aprovechamiento de Sectores de Alto Crecimiento destaca:

1. Implementación de Programa de Desregulación de Alto Impacto, en donde se eliminan los obstáculos regulatorios que inhiben la competencia económica dentro de sectores semi-conductores, aeroespacial, automotriz y construcción.

# 15 SONORA



## MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En materia de Mejora Regulatoria y Cumplimiento Regulatorio destaca la implementación de:

1. Sistema para el Análisis de Impacto Regulatorio, el cual permite la medición del impacto económico y social de las regulaciones que se pretenden publicar en el estado.

En materia de Mejora Regulatoria, Diversificación de la Economía y Aprovechamiento de Sectores de Alto Crecimiento destaca:

1. Implementación de Programa de Desregulación de Alto Impacto, en donde se eliminan los obstáculos regulatorios que inhiben la competencia económica dentro de sectores semi-conductores, aeroespacial, automotriz y construcción.

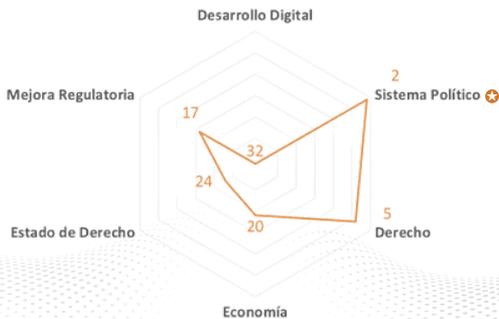
- **Economía:** cuenta un crecimiento óptimo del PIB, y diversificación económica. Cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como la deuda estatal y la generación de ingresos mayores al promedio estatal.
- **Desarrollo Digital:** cuenta con una óptima infraestructura y una adecuada digitalización de la sociedad y empresas para innovar y adoptar tecnología.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción, el cumplimiento de la Mejora Regulatoria y el sistema de justicia penal.
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran los índices de percepción de la corrupción, la consulta de información de finanzas públicas y la participación ciudadana.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción poco favorable de la seguridad pública, los índices de homicidios y delitos no denunciados.

# 16 NAYARIT



- **Derecho:** cuenta con una percepción adecuada de la seguridad y poca incidencia delictiva. Como áreas de oportunidad se encuentran el índice de delitos no denunciados, los homicidios y secuestros.
- **Economía:** cuenta con un óptimo crecimiento del PIB y la generación de ingresos mayores al promedio estatal. Como áreas de mejora se encuentran los sectores de alto crecimiento y la diversificación económica.
- **Estado de Derecho:** presenta avances en la lucha contra la corrupción. Cuenta con áreas de oportunidad en el cumplimiento de la Mejora Regulatoria y el sistema de justicia civil.
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran los índices de percepción de la corrupción, la consulta de información de finanzas públicas, la baja participación ciudadana y la competencia electoral.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.

## 17 CHIAPAS



- **Sistema Político:** se encuentra en la posición 2, ya que cuenta con índices óptimos de participación ciudadana y una competencia electoral adecuada.
- **Derecho:** cuenta con un nivel de seguridad pública óptimo y baja incidencia delictiva para establecer las condiciones de una ciudad inteligente.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como la diversificación económica, el PIB per cápita, el porcentaje de población ocupada y la deuda estatal.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción, en el sistema de justicia penal, los derechos fundamentales, el gobierno abierto y cumplimiento regulatorio.
- **Desarrollo Digital:** tiene como áreas de oportunidad invertir en infraestructura digital e integrar a la población y empresas a los servicios digitales.

## 18 CAMPECHE



- **Derecho:** cuenta con una percepción adecuada de la seguridad y poca incidencia delictiva.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción, en el sistema de justicia penal, derechos fundamentales y gobierno abierto.
- **Sistema Político:** cuenta con índices óptimos de percepción de la corrupción, tiene una participación ciudadana y una competencia electoral adecuada. Como área de oportunidad se encuentra la consulta de información de finanzas públicas.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Economía:** se encuentra en la posición 32, cuenta con áreas de mejora en el crecimiento del PIB y en sectores de alto crecimiento, la diversificación económica, y la generación de ingresos mayores al promedio estatal.

## 19 SAN LUIS POTOSÍ



- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran los índices de percepción de la corrupción, y la corrupción en partidos políticos.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como el crecimiento del PIB y la generación de ingresos mayores al promedio estatal.
- **Derecho:** como área de oportunidad se encuentra la percepción poco favorable de la seguridad pública, la incidencia delictiva, los índices de homicidios y delitos no denunciados.
- **Desarrollo Digital:** tiene como oportunidad invertir en infraestructura digital e integrar a la población y empresas a los servicios digitales.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción, en el sistema de justicia penal, derechos fundamentales y gobierno abierto.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.

## 20 TLAXCALA



- **Economía:** cuenta con óptimo crecimiento del PIB. Sin embargo como áreas de mejora se encuentran el PIB per cápita, el PIB en sectores de alto crecimiento y la diversificación económica.
- **Derecho:** cuenta con baja incidencia delictiva. Sin embargo, como áreas de oportunidad se encuentran el índice de secuestros, robo de vehículos y la competencia en servicios notariales.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción, gobierno abierto, el cumplimiento regulatorio y en el sistema de justicia penal y civil.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Sistema Político:** cuenta con índices óptimos de percepción de la corrupción. Como áreas de oportunidad se encuentran la percepción de la corrupción en partidos políticos, la consulta de información de finanzas públicas y la competencia electoral.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.

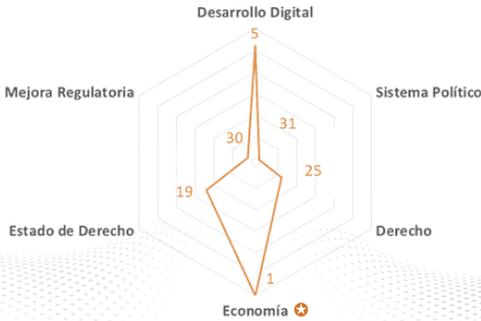
### MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En materia de Mejora Regulatoria y Gobierno Digital destaca la implementación de:

1. Portal de Trámites, Servicios, Regulaciones, Inspecciones e Inspectores del Estado, el cual pone en un solo punto toda la información regulatoria y de trámites que los interesados y obligados deben de cumplir.
2. Sistema Digital de Protesta Ciudadana, el cual permite la recepción digital de denuncias por casos de corrupción en trámites.

21

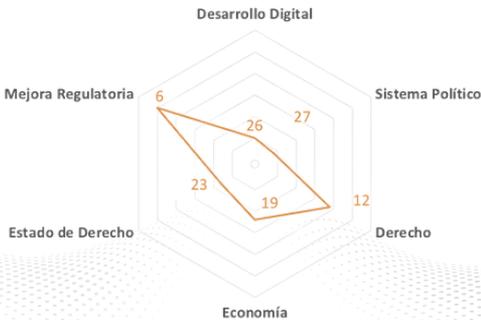
## BAJA CALIFORNIA



- **Economía:** cuenta con un óptimo crecimiento del PIB, índice de personas ocupadas y diversificación económica. Como áreas de mejora se encuentran la generación de ingresos mayores al promedio estatal y la deuda estatal.
- **Desarrollo Digital:** cuenta con una óptima infraestructura y una adecuada digitalización de la sociedad y empresas para innovar y adoptar tecnología.
- **Estado de Derecho:** cuenta con un gobierno abierto. Como áreas de mejora se encuentran el orden y la seguridad y la justicia civil y penal.
- **Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en cuanto a los índices de homicidios, robo de vehículos e incidencia delictiva.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción de la corrupción estatal, la consulta de finanzas públicas, la competencia electoral, la agresión hacia periodistas y la participación ciudadana.

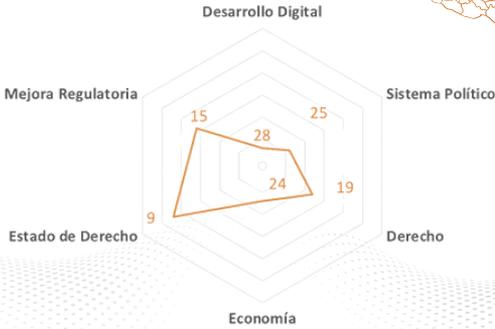
22

## VERACRUZ



- **Mejora Regulatoria:** cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción de la seguridad pública, la tasa de delitos no denunciados, el robo de vehículos y secuestros.
- **Economía:** cuenta con áreas de mejora en cuanto al crecimiento del PIB, la deuda estatal, la generación de ingresos mayores al promedio estatal, y el porcentaje de población ocupada.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad como la presencia de corrupción, cumplimiento regulatorio y el sistema de justicia civil y penal.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Sistema Político:** cuenta con óptimos índices de participación ciudadana. Sin embargo, como áreas de oportunidad se encuentran la percepción de la seguridad, la consulta de finanzas públicas, y agresiones a periodistas.

## 23 HIDALGO



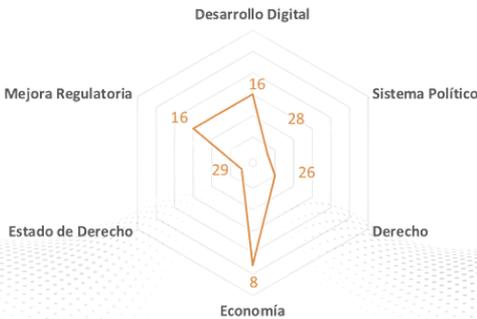
### MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En materia de Mejora Regulatoria y Cumplimiento Regulatorio destaca la implementación de:

1. Sistema para el Análisis de Impacto Regulatorio, el cual permite la medición del impacto económico y social de las regulaciones que se pretenden publicar en el estado.

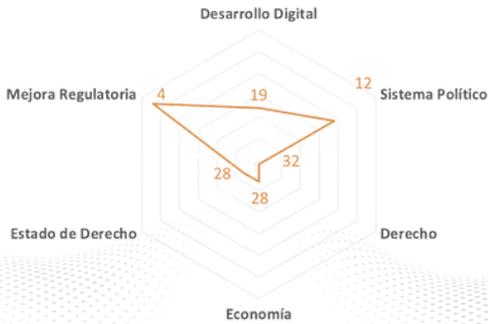
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción, en el sistema de justicia penal, civil y cumplimiento regulatorio.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción poco favorable de la seguridad, el nivel de secuestros y el robo de vehículos.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como la diversificación económica, el crecimiento del PIB y el porcentaje de población ocupada.
- **Sistema Político:** cuenta con áreas de oportunidad como la percepción de la corrupción, la competencia electoral, la consulta de información de finanzas públicas y la barrera a candidatos independientes.
- **Desarrollo Digital:** tiene como oportunidad invertir en infraestructura digital e integrar a la población y empresas a los servicios digitales.

## 24 ESTADO DE MÉXICO



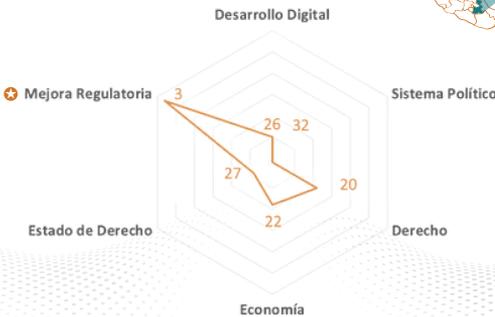
- **Economía:** cuenta con niveles óptimos de PIB en sectores de alto crecimiento y diversificación económica. Como áreas de oportunidad se encuentran el PIB per cápita y el porcentaje de población ocupada.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción poco favorable de la seguridad, la incidencia delictiva, el robo de vehículos y los índices de secuestros.
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran el porcentaje de percepción de corrupción, la barrera a candidatos independientes y los niveles de participación ciudadana.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción, el cumplimiento de derechos fundamentales, el orden y la seguridad, el cumplimiento regulatorio y el sistema de justicia penal y civil.

## 25 MORELOS



- **Mejora Regulatoria:** cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Sistema Político:** cuenta con una óptima consulta de información de finanzas públicas y participación ciudadana. Como áreas de oportunidad se encuentran el porcentaje de percepción de la corrupción y la competencia electoral.
- **Desarrollo Digital:** tiene como oportunidad invertir en infraestructura digital e integrar a la población y empresas a los servicios digitales.
- **Estado de Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la lucha contra la corrupción, el gobierno abierto, el cumplimiento de derechos fundamentales, el orden y la seguridad, el cumplimiento regulatorio y la justicia civil y penal.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como la diversificación económica, el crecimiento del PIB y la generación de ingresos mayores al promedio estatal.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción poco favorable de seguridad, la incidencia delictiva, los índices de secuestros, homicidios y robo de vehículos.

## 26 PUEBLA



- **Mejora Regulatoria:** se encuentra en 3° lugar gracias a que cuenta con un formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria\*.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción poco favorable de la seguridad, los delitos no denunciados y el índice de robo de vehículos.
- **Economía:** cuenta con una óptima diversificación económica. Cuenta con áreas de mejora como el crecimiento del PIB y la generación de ingresos mayores al promedio estatal.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la lucha contra la corrupción, el cumplimiento de derechos fundamentales, el orden y la seguridad, el cumplimiento regulatorio y el sistema de justicia penal y civil.
- **Sistema Político:** cuenta con áreas de oportunidad en la percepción de la corrupción, los niveles de participación ciudadana, la barrera a candidatos independientes y la agresión hacia periodistas.

### MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES\*

En materia de Mejora Regulatoria destaca:

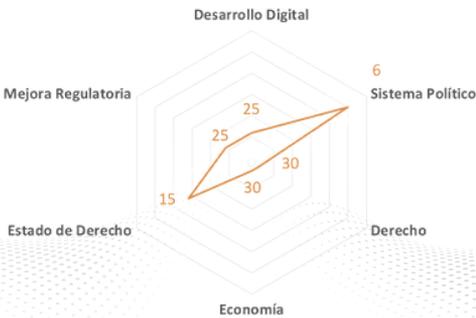
1. Adopción del marco normativo de Mejora Regulatoria más completo a nivel nacional.

## 27 TABASCO



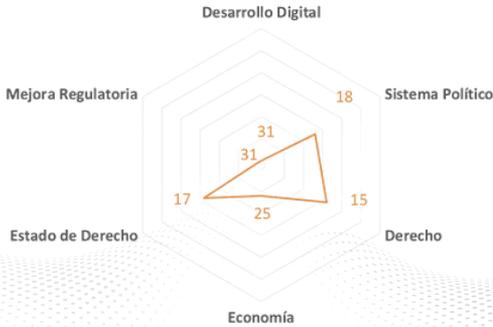
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción de la corrupción estatal, la competencia electoral y la consulta de información de finanzas públicas.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la percepción poco favorable de la seguridad, la incidencia delictiva, los delitos no denunciados, el índice de secuestros y robo de vehículos.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Estado de Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la lucha contra la corrupción, el gobierno abierto, los derechos fundamentales, el orden y la seguridad, el cumplimiento regulatorio y la justicia penal.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como la diversificación económica, el crecimiento del PIB y la generación de ingresos mayores al promedio estatal.

## 28 ZACATECAS



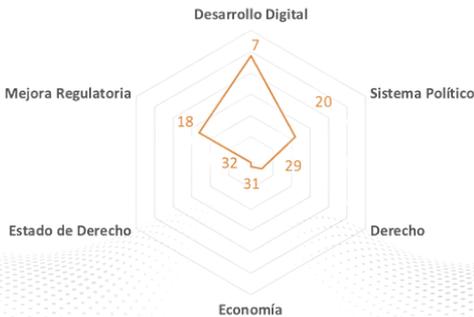
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción de la corrupción, la participación ciudadana, y la competencia electoral.
- **Estado de Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en el cumplimiento de derechos fundamentales, el gobierno abierto y el orden y la seguridad.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como la diversificación económica, el crecimiento del PIB y la generación de ingresos mayores al promedio estatal.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción de la seguridad, los delitos no denunciados, el índice de homicidios y secuestros.

## 29 OAXACA



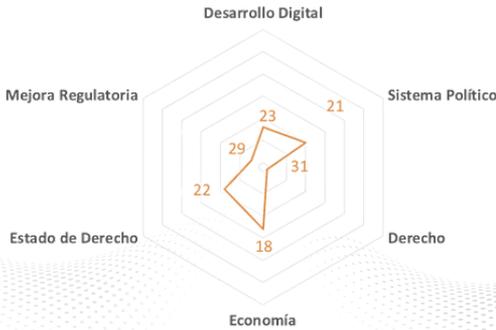
- **Derecho:** cuenta con áreas de oportunidad en la percepción de la seguridad, los índices de secuestros y robo de vehículos.
- **Estado de Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la lucha contra la corrupción, el gobierno abierto, los derechos fundamentales, el cumplimiento regulatorio y la justicia civil y penal.
- **Sistema Político:** cuenta con áreas de oportunidad como la percepción de la corrupción, la competencia electoral y las agresiones a periodistas.
- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como la diversificación económica, el crecimiento del PIB, el PIB per cápita y la generación de ingresos mayores al promedio estatal.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Desarrollo Digital:** tiene como oportunidad invertir en infraestructura digital e integrar a la población y empresas a los servicios digitales.

## 30 QUINTANA ROO



- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Sistema Político:** cuenta con áreas de oportunidad como la percepción de la corrupción, consulta de información de finanzas públicas, los niveles de participación ciudadana y agresiones a periodistas.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción de la seguridad, la incidencia delictiva, el índice de homicidios, secuestros y robo de vehículos.
- **Economía:** cuenta con áreas de mejora como el crecimiento del PIB, el PIB en sectores de alto crecimiento, la deuda estatal y la diversificación económica.
- **Estado de Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la lucha contra la corrupción, los derechos fundamentales, el orden y la seguridad, el cumplimiento regulatorio y la justicia civil y penal.

## 31 MICHOACÁN



- **Economía:** cuenta con áreas de oportunidad en ámbitos como el crecimiento del PIB, el PIB per cápita, y la diversificación económica.
- **Sistema Político:** como áreas de oportunidad se encuentran la percepción de la corrupción estatal y de partidos políticos y los niveles de participación ciudadana.
- **Estado de Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la lucha contra la corrupción, el gobierno abierto, los derechos fundamentales, el orden y la seguridad, el cumplimiento regulatorio y la justicia civil y penal.
- **Desarrollo Digital:** tiene como área de oportunidad invertir en infraestructura digital e integrar a la población y empresas a los servicios digitales.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.
- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran los índices de homicidios, secuestros, robo de vehículos y el costo de los delitos.

## 32 GUERRERO



- **Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran los índices de homicidios, secuestros, delitos no denunciados y la percepción de la seguridad.
- **Economía:** cuenta con áreas de mejora como el PIB per cápita, el PIB en sectores de alto crecimiento, el porcentaje de población ocupada y la diversificación económica.
- **Estado de Derecho:** como áreas de oportunidad se encuentran la lucha contra la corrupción, el gobierno abierto, los derechos fundamentales, el orden y la seguridad, el cumplimiento regulatorio y la justicia civil y penal.
- **Desarrollo Digital:** necesita enfocarse en mejorar su infraestructura, digitalizar a la sociedad y empresas e innovar y adoptar tecnología en las empresas.
- **Sistema Político:** cuenta con áreas de oportunidad como la percepción de la seguridad, la consulta de información de finanzas públicas, la barrera a candidatos independientes y la agresiones a periodistas.
- **Mejora Regulatoria:** cuenta con áreas de oportunidad en el formato jurídico para implementar la Mejora Regulatoria, a través de programas y acciones para promover los fundamentos de Mejora Regulatoria.

Formamos

# Ciudades Inteligentes



[esz.com.mx](http://esz.com.mx)



@ESZ\_smartgov