

*Estrategia Nacional para
La Sociedad de la Información*



OBSERVACIONES GENERALES y COMENTARIOS

Por:

José Payano, MBA

Comercio Electrónico
Abril, 2005

Observaciones Generales

ENFOQUE GENERAL

La Estrategia Nacional para la Sociedad de la Información (E-DOMINICANA), no debe verse como un FIN EN SÍ MISMA, sino como un MEDIO HABILITADOR de ciertos elementos esenciales para competir en el mundo de hoy, como son:

- a. Comunicación instantánea.
- b. Reducción de costos.
- c. Aumentos cuánticos de la productividad.
- d. Disponibilidad inmediata de la información.
- e. Automatización explícitas de los Procesos.
- f. Habilidad del Conocimiento.
- g. Innovación continua.

Y otros tantos elementos que facilita la disponibilidad y correcta aplicación de las TICs. Sin embargo, *todos los elementos de la E-DOMINICANA, son, inherentemente, instrumentales, ciertos procesos y políticas de inducción son los que, a la larga y efectivamente, determinan las "transformaciones" que son el objetivo primario de la estrategia.* Además, sin un marco conceptual (framework) catalizador y planteado a nivel más amplio para el país completo, no es posible lograr efectivamente las metas de convertir a la República Dominicana en un país "desarrollado" o a un estado de avance social económico mucho más avanzado.

En el sentido que lo veo yo, la E-DOMINICANA debe tener un enfoque mucho más inclinado al desarrollo de capacidades de producción que, a los temas relacionados con la pobreza, el desarrollo humano y aspectos "sociales" que, si bien tienen fundamentos correctos no son prácticos desde el punto de vista del terreno económico. No es la aplicación de la tecnología o el acceso a medios digitales lo que determinará una reducción en los índices de pobreza, sino las capacidades reales de producción, de reducción de costos, de fabricar productos de calidad y bajo precio que puedan ser colocados en el mercado internacional ampliado, más una visión de fondo, lo que, al final, determinará si los ciudadanos se benefician o no de la Sociedad de la Información. El beneficio de las TICs es, por tanto, indirecto, en cuanto ayude a crear, mantener y sostener el crecimiento del Valor Agregado Económico o Social.

En estas observaciones generales he querido compilar los puntos esenciales, sobre los cuáles considero sesgada, o limitada la visión de e-Dominicana: Su excesivo peso en los temas de “desarrollo humano”; ***su excesivo enfoque en la “Reducción de la Pobreza”. Estos temas juegan un papel preponderante para el acopio de apoyo institucional-político; y forman parte de un discurso muy alineado, pero, en mi opinión, también desvían la atención a los aspectos fundamentales que deberían perseguirse a corto plazo ya que, cualquier estrategia que pretenda Reducir la Pobreza, tendrá una meta de largo plazo por lograr, la cual, probablemente no será satisfecha en el ámbito de aplicación que sí podría proponerse para e-Dominicana.*** Ahora bien, las consecuencias de un Estado más eficiente y procesos altamente sofisticados y “desgrasados de burocracia” siempre vendrán en beneficio de los ciudadanos servidos. Por eso, **mi enfoque es puramente orientado hacia la Creación de Valor Económico o Social**¹ infraestructura y la provisión de “plataformas que faciliten la innovación continua”. Ahí, es donde el factor humano es importante. Implementadas las “plataformas”, funcionan de manera similar a sus análogas de lanzamiento de cohetes, siempre que el cohete por su parte, esté fabricado o “construido” correctamente se elevará hacia el espacio sideral.

No obstante lo anterior, si las iniciativas se priorizan con un enfoque meramente económico de desarrollo nacional, el aumento de la productividad resultante y junto a la capacitación requerida determinará los aumentos finales de salario y de la calidad de la demanda que harán elevar la Calidad de Vida de aquellos que participen. **De manera, complementaria, los temas de Pobreza, Género**

¹ Sin ir a las sofisticadas definiciones sobre las que se basan estos conceptos, permítanme sólo definir la Creación de Valor Económico en términos de incrementos de riqueza para el agente que gestione la iniciativa empresarial. Si al final de su ciclo fiscal o de producción la iniciativa ha creado un excedente de riqueza sobre sus costos podríamos considerar que se ha creado “Valor Económico”. Por otra parte, la Creación de Valor Social tiene méritos en las nuevas iniciativas de Innovación Social en la que se aplican métodos de gestión, tradicionalmente aplicados por el sector privado, para gestionar cuestiones ambientales, sociales y públicas en las cuáles se benefician ciertos “Equity Groups”, que las acciones del “mercado” no llegan a beneficiar. Se trata de procesos mediante los cuáles parte de la “riqueza” creada por la gestión privada y de la Sociedad Civil en su conjunto, se distribuye a los “menos afortunados” que, por desventajas inherentes o “creadas” no logran “participar” en el proceso de creación de riqueza. El “Valor Social” también implica la creación o mejora de las Prestaciones del Estado a sus contribuyentes, la mejora de la gestión ambiental, la mejora de las interacciones, las iniciativas de salud, vale decir, cualesquiera acciones afirmativas dirigidas a aumentar la Gobernabilidad y reducir las inequidades que la sólo gestión del mercado y la propia Economía no resuelven.

y Desarrollo Humano, podrán catalizar la mejor definición de las políticas aplicables, pero no ser los temas primarios sobre los cuáles se basa la actuación.

ENFOQUE LIMITADO DE LOS PILARES ESENCIALES

1. En el enfoque de los Pilares Esenciales se mezclan “proyectos” o “programas” específicos.
2. Los pilares esenciales deberían delimitar un marco de actuación global que defina una “Declaración Global de Dirección”.
3. Por ejemplo: “Impulsar la formación digital de los Ciudadanos” es un detalle de un programa específico dirigido al sector de educación. No debería estar planteado como un “pilar”.
4. Los puntos 4 y 5, sin embargo, tienen un enfoque más global y, probablemente, deberían estar incluidos, pero sería importante mantener un enfoque global integrado.
5. A manera de ejemplo, un enfoque que podría darse a estos “Pilares Fundamentales”, con el objetivo de mantener un “hilo conductor” o “Statement of Direction” que sobrepase o sirva de marco conceptual a la Visión y Misión trazadas sería incorporar los temas siguientes:
 - a. **Innovación Económica y Social**: Proceso mediante el cual se facilita una infraestructura y conocimientos que permitan la construcción continúa de nuevos mecanismos, procesos, productos y servicios para la satisfacción de necesidades de los mercados actuales y potenciales; nacionales e internacionales.
 - b. **Entorno Digital**: Creación de un entorno de actuación en que la mayoría de las actividades empresariales e interacciones entre los distintos agentes económicos se convierten al medio digital aumentando cuánticamente su eficiencia y generando valor para todos los involucrados.
 - c. **Habilitación del conocimiento**: Creación de un entorno que facilite la colaboración, la creación de prototipos, la experimentación, la investigación y el desarrollo conjunto con incorporación del conocimiento disponible de cada etapa anterior en las etapas siguientes de desarrollo.
 - d. **Aplicación**: Desarrollo de un enfoque hacia la solución de problemas mediatos e inmediatos, con incorporación de tecnologías autóctonas y transferencia de otras tecnologías apropiadas; que demanden la creatividad y aplicaciones novedosas de los procesos, tecnologías y conocimientos

- desarrollados. Acelerar la producción de soluciones a los problemas presentados por el entorno. Para lograrlo, se proveerá un contexto social favorable a la germinación de procesos creativos.
- e. **Creación de Valor Económico y/o Social**: Desarrollo de productos o servicios con el objetivo de resolver necesidades reales o potenciales de mercados destinos previamente evaluados o configurados. Estos mercados pueden ser internos o externos, en el plano del intercambio puramente económico o en la resolución de temas que generen valor social.
 - f. **Competitividad y Productividad**: Elevación continua de la oferta de mercado (productos y servicios) a los niveles de calidad y precio requeridos por los mercados internacionales, hasta igualar o superar la oferta en los productos designados.

Si se comparan estos pilares con los Objetivos Generales propuestos en el capítulo 3.1 se podrá notar que quedan perfectamente alineados; mientras que los adoptados actualmente repiten algunos argumentos.

SOBRE LOS OBJETIVOS GENERALES

Tal como se plantea y como he planteado las TICs no deben considerarse un FIN en sí mismas. En la descripción del "Objetivo Principal", se sesga la definición hacia este punto. Es claro que la estrategia persigue la habilitación de las TICs, disminuir la brecha digital, implementar prácticas que beneficien a la población y que reduzcan la pobreza; pero, estos temas, si bien no dejan de ser importantes, son una consecuencia del cumplimiento efectivo de otros temas, tales como los pilares sugeridos en las observaciones anteriores.

El caso de los Medios de Pagos Electrónicos

Un ejemplo clarificará mis observaciones al respecto. En el caso del Comercio Electrónico. **¿Es un fin en sí mismo la construcción de una Plataforma de Pago que permita a las empresas presentar y pagar sus facturas de manera electrónica en un ambiente seguro? Por una parte, podría argumentarse que SÍ lo es!** Habilitar la plataforma requiere ciertas capacidades, tecnologías y conocimiento cuya aplicación, per se, garantiza un "crecimiento" en las capacidades humanas locales y en el uso apropiado de las tecnologías. Sin embargo, no nos interesa aquello que es perfectamente replicable, como la construcción de la plataforma misma, tanto como **nos interesaría la Adopción por parte de la Comunidad Empresarial de una Plataforma que le permita reducir 10 veces el coste de presentación y a \$0.00 el coste de proceso de una Orden de Pago.** La cual sería provista como parte de un proceso de "habilitación de las TICs" mediante el uso de una "incubadora electrónica". Dicha incubadora permitiría a las empresas hacer un simple "download" de los componentes; algún financiamiento y educación para el uso, habilitación de las firmas digitales y soporte técnico continuo. Las diferencias superficiales no parecen ser muchas, y hasta el punto de vista de una u otra manera parece solaparse. **Sin embargo, las diferencias esenciales, subliminales podría decirse son muchas:** Por una parte se propone la implantación misma como un fin; por la otra, se propone el aumento de la productividad, la reducción del coste económico de transacción, el aumento de la eficiencia empresarial, la reducción del tiempo de espera, disminución del coste de operación y otros beneficios operativos que facilitarían, a la larga, un mejor desempeño empresarial. Este "incremento en desempeño" es lo que, efectivamente,

puede habilitarse con las "TICs". Este factor puede convertirse en un multiplicador de la riqueza disponible en manos del "empresario", chico o grande. Dicho proceso genera, al menos, una estabilidad en la provisión de puestos (menos empresas podrían desaparecer) y, aplicado correctamente, y, a lo largo de todas las iniciativas, podría generar riqueza que contribuyan a los grandes objetivos periféricos de Reducción de la Pobreza, aumento de la participación.

El Caso de las Bibliotecas Digitales

Veamos otro ejemplo: En el campo de la educación: **¿Es la construcción de una Biblioteca Digital un Fin en sí Misma?** En verdad la habilitación de las redes, los contenidos, la info-estructura, procedimientos, medios de acceso...etc. Todos estos temas requieren un proceso de "habilitación de las TICs" que va muy de la mano con la visión planteada. Las garantías de acceso disminuirían la brecha digital, darían acceso igualitario a poblaciones citadinas o remotas.... Pero, ¿es eso lo que realmente interesa? Este es sólo el medio por que se consiguen los verdaderos objetivos que deberían plantearse: **El objetivo primario, para el caso sería: Un cambio radical en los procesos de enseñanza que permita al maestro convertirse en "facilitador" y al niño "auto-educarse" mediante las herramientas disponibles en la Red.** Todo el sistema estaría dedicado a elevar prontamente las capacidades del niño y convertirlo en un "adulto productivo" en el ciclo más corto posible. Implicaría probablemente una revisión de las metodologías de enseñanza y un cambio radical de "los contenidos" y las cosas que "debería aprender" el joven, el adulto y el niño en sus primeros años de escolaridad. Herramientas avanzadas de aprendizaje a distancia (e-Learning) podrían implicar el desaparecimiento de enseñanza de "historia", de "Biología" y otros temas clásicos; sustituyéndolos por herramientas gráficas "siempre disponibles" con "metodologías paralelas" de enseñanza que garanticen que el niño obtenga ciertos conocimientos básicos; **pero que aseguren que, lo más temprano posible, el pupilo estará en franco aprendizaje de las herramientas que le permitirán convertirse en un "agente de cambio", hasta donde su creatividad lo lleve, que pueda "construir y modificar" procesos; en suma, innovar; sobre las etapas de conocimiento disponible hasta el momento de su formación.** Este individuo, desarrollaría prontamente su dominio de las herramientas de colaboración disponibles, por que estarían a su alcance; sería un experto precoz en el uso de herramientas que hoy consideramos avanzadas. Estas herramientas, estarían

disponibles a través de los Centros de Enseñanza y, poniendo disponible dichos medios mediante Centros Comunitarios... Ninguno de estos cambios tiene que ver con las TICs, si bien determinarían el tipo de aplicaciones que se construyen. Pero, otra vez, no son las tecnologías la parte importante, NO SON LAS TICs, sino los objetivos primarios de capacitación en "ciertas áreas" lo que determinarían los contenidos. Son los procesos y los objetivos de "enseñanza", desarrollo de capacidades para el "mundo conectado", en una primera fase y, para la segunda etapa de enseñanza, desarrollo de las capacidades para la innovación... Estos temas encierran LO QUE ES IMPORTANTE, más allá de lo que las TICs hacen posible. Estos objetivos son parte de la Sociedad de la Información, en cuanto a que garantizan unos mejores resultados y aprovechamiento del SER HUMANO y establecen una GARANTÍA de CRECIMIENTO... pero NADA TIENEN QUE VER CON LAS TECNOLOGÍAS; sino con el Contexto Metodológico, el "Framework", en que se desenvuelven!

De esta manera los objetivos de la E-DOMINICANA residen fuera de los objetivos de las TICs, que, en realidad, se limitan a los objetivos de INFO-ESTRUCTURAS e INFRAESTRUCTURA. Los objetivos de e-Dominicana se referirían a la creación de capacidades intra-país para competir en el mundo globalizado. Y estas capacidades implican el desarrollo de Seres Humanos (y una Sociedad Civil, en su conjunto) aptos para el aprovechamiento de las tecnologías disponibles para su propio beneficio y el beneficio de sus labores cotidianas: La producción, la eficiencia económica en los procesos; el beneficio mismo, y, con todo ello, la riqueza que se crea y garantiza el aumento de la calidad de vida de quién la posea y, para el caso de las empresas, de sus empleados.

Con estas observaciones esperamos contribuir a que los objetivos que se planteen para e-Dominicana tengan un alcance mayor a la implementación y habilitación de las TICs y sus temas respectivos. Veo favorable aumentar o intensificar el cambio social permanente y sostenible, más allá de la implementación y habilitación de las TICs. La Sociedad de la Información que me atrevo a proponer es un mundo en que la disponibilidad de información "al tacto", la instantaneidad del acceso y otros beneficios coadyuvan en el aumento de la Calidad de Vida de los Ciudadanos.

“Me imagino, por ejemplo, una persona que cae con un paro cardíaco en una avenida. Un código de llamada que permite transmitir, sin costo, a cualquiera que llame para dar la ubicación del evento desafortunado; una ambulancia que está equipada con sistemas que define la mejor ruta y notifican inmediatamente a los computadores portátiles de los agentes en la ruta “abrir camino” hasta el lugar del siniestro. Cuando llegan, utilizando el código de barras de su Cédula de Identidad, un scanner remoto incorpora la información del paciente desde **el Segmento de Información de Pacientes del banco de datos denominado Sistema de Información Ciudadana**. Sobre este tema se verá más adelante su configuración y funcionamiento. Centro de Datos de Salud, tienen conexión de alta velocidad al Sistema de Información Ciudadana – Segmento Registro de Pacientes, por lo que toda la información de personas atendidas, por el médico o el centro o clínica que sea se actualiza instantáneamente, en tiempo cuasi-real. De estos registros se extrae el complejo que debe administrarse inmediatamente en el caso de “paro” del paciente indicado. Este pre-diagnóstico ha sido almacenado por su médico en una localidad lejana y tiempo atrás...Hoy día, el “paramédico” recupera este “conocimiento habilitado” y, como consecuencia de la esta aplicación de las TICs, el sector salud pudo prevenir una muerte segura...”. Gracias a la conexión “inalámbrica”, instantánea, habilitada por los programas de e-Dominicana, este paciente tendrá una nueva oportunidad de vivir la vida.

Esta es la Sociedad de la Información de la que estamos hablando. Es fácil ver como se desprende que, detrás de tantas tecnologías, podrían quedar relegados los temas realmente importantes. **¿Podría ser menos importante la atención médica del paciente, que la habilitación de las redes inalámbricas, el desarrollo de capacidades e infraestructuras necesarias para poder “correr el caso” visto anteriormente en la vida real?**

SOBRE LAS PREGUNTAS PLANTEADAS

Pregunta (1): ¿Cómo se pueden aprovechar las TICs para lograr el Desarrollo Humano acorde al Crecimiento Económico, la Competitividad de los Sectores Productivos y la Cohesión Social (Gobernabilidad)?

Para garantizar la Equidad Social, inicialmente deben plantearse iniciativas que tiendan "nivelar" los recursos disponibles a todas las categorías sociales. Se trata en esta primera etapa de garantizar las mismas oportunidades de aprendizaje y de acceso a todos los miembros de la Sociedad sin importar su origen, su nivel de ingreso o condición económica o social alguna. Pero, estas iniciativas deben estar precedidas inicialmente por un re-planteamiento de las necesidades, similar a como menciono en el ejemplo de "educación", en que se planea dos etapas: Una primera etapa de Habilitación para un mundo conectado y una segunda etapa en que se imparten todas las capacidades necesarias para incentivar la creatividad, la innovación y se proveen las "plataformas" adecuadas para identificar el talento y orientarlo... Se trata, inicialmente, de asegurar, en términos de un ejemplo, que un niño que estudia en Pedernales pueda desarrollar las mismas habilidades de desarrollo para la Internet que otro que accede a los salones del ITLA en Santo Domingo. De esto se trata la Equidad, de iguales oportunidades.

El Crecimiento Económico, es otro tema: El Gobierno y las iniciativas que utilizan la Sociedad de la Información como argumento, no deben sino que crear otras plataformas que permitan a la Comunidad Empresarial operar de una manera más ligera, menos costosa. La creación de una plataforma, por ejemplo, de Medios de Pagos Electrónicos, mediante la cual las empresas no tengan que invertir por separado, en aplicaciones de e-Commerce, facilitaría la adopción de las tecnologías por una parte, y reduciría cuánticamente los costos de la operación del empresariado, al eliminar los cheques y las distintas etapas del "papel" implicado, además de re-configurar las necesidades de puestos de trabajo a "trabajadores de conocimiento" y no de simples labores clericales. Otra vez, recalco, que el tema no es la habilitación de la "Plataforma", tanto como debe ser la Prioridad de re-convertir TODO EL MEDIO DE PAGO y las interacciones entre los agentes económicos al medio digital. Se trata

de armonizar las regulaciones a corto plazo, de la implementación de estándares financieros (el camino seguido por España es un ejemplo) que impliquen la adopción del medio electrónico. Para el caso dominicano, podemos ir más lejos, y que el INDOTEL “Financie” dicha plataforma, que la Junta Monetaria establezca los estándares y que se reglamente la incorporación y la operación en la Red.

Otro Enfoque sería la interconexión de las Redes de Comercio, en que se administraría el crédito de manera instantánea con la participación de los bancos en un enfoque conocido como Medios de Pago por el Sector Distribución.

En los temas del Sistema Financiero, se aplicaría una estrategia de re-intermediación financiera en que los bancos administrarían electrónicamente toda la cadena de pagos entre las empresas con estricta vigilancia de los mecanismos que aseguren la sana competencia y eviten el “abuso de la posición dominante” que podrían desarrollar.

El enfoque de una sociedad desarrollada implicaría también considerar las iniciativas de “dinero electrónico” recientemente trabajada.

El caso de la República Dominicana, debería, por ser un país pequeño convertirse rápidamente en un milagro de implementación y habilitación económica mediante las Tecnologías de Información y Comunicación.

Pregunta (2): ¿Cómo pueden contribuir el Sector Privado y la Sociedad Civil en la E-DOMINICANA?

En realidad e-Dominicana debería partir de un compromiso con una Visión de País, de una “Cumbre Dominicana para la Sociedad de la Información” en que se establezcan los compromisos de la Sociedad Política (Gobierno, Legisladores, Poder Judicial) y la Sociedad Civil (Iglesias, asociaciones, empresas, personas y entes no gubernamentales) y Organismos Internacionales de Apoyo en la consecución de las metas que se plantearan. Como Séneca ya estableció que “*Para un barco que no tiene dirección no hay viento que le favorezca*”, se partiría de un RoadMap establecido y un PERT bien construido, incluyendo la disponibilidad de financiamiento

y el establecimiento de HITOS o PUNTOS DE INFLEXIÓN en los cuáles se mediría el éxito de la gestión.

A partir de entonces, la habilitación de Tecnologías estaría, por una parte, en manos del estado, por otra, en manos del sector privado. La relación es puramente económica, es decir, El estado no abusará de su posición para imponer reglas o tergiversar la implementación; el empresariado, por su parte, se comprometería a una participación transparente...

Propongamos un punto específico:

El Sistema Nervioso Digital de la República Dominicana²

Habilitación de una infraestructura de comunicaciones de Banda Ancha para toda la geografía nacional

Un programa³ de trabajo orientado al aseguramiento de la disponibilidad de acceso a banda ancha (comunicaciones internet) en todos los puntos nacionales. Tendría implicada la definición de las redes, reglamentos y diseño sostenible, módulos de actualización que puedan sustituirse por la disponibilidad de nuevas tecnologías y diseño de costos para asegurar que "todas las instituciones" y agentes económicos, incluyendo personas, tendrían acceso a la banda ancha de comunicaciones.... Todo un desafío.

El programa en cuestión sería parte de la E-Infraestructura necesaria para la habilitación de las TICs en todas las regiones. El responsable podría ser Verizon; El financiamiento lo propondría INDOTEL; el diseño se contrataría a una Sociedad Independiente (Internacional), para garantizar el mejor diseño posible. La ejecución estaría a cargo de una Celda o Dirección de Módulo, en la Oficina creada para tales fines.

² Término utilizado por Bill Gates para referirse a una red de interconexión que habilita toda la empresa para el acceso instantáneo de la información relevante, haciendo un simil con el sistema nervioso del cuerpo humano.

³ Un programa es un conjunto de proyectos que convergen en una meta común. Sin tecnicismos.

De esta manera, las inversiones en Sociedad de la Información implicarían crecimiento del PIB y crecimiento de la inversión del estado en Infraestructura, lo que no crearía distorsiones macro ni micro-económicas. Habría que administrar todo el proceso evitando a toda costa la corrupción del proceso de colaboración.

Unas palabras sobre el Capital Social:

A medida que se desarrolle el proceso deberían irse creando capacidades que, si bien no tienen un impacto económico directo, contribuyen a la transparencia, eficiencia y efectividad de los procesos de implementación. La gestión del Capital Social, o lo que podríamos llamar las capacidades ligadas a la gestión social conjunta, al compartir los conocimientos y aprovechamiento de las capacidades mutuas en las distintas actividades, en un entorno de baja fricción social.

Pregunta (3): ¿Cuáles deben ser las áreas temáticas centrales en la E-DOMINICANA desde el punto de vista del Sector Financiero?

El Sector Financiero está llamado a una participación responsable, colaborativa y calificada en muchos aspectos, pero sobretodo se trata de uno que defino inmediatamente:

Re-Intermediación en Servicios Financieros **mediante la Cadena de Valor Financiera**

Los Bancos están llamados a jugar un papel preponderante habilitando los Medios de Pagos en el entorno digital que permitirían a las empresas realizar los pagos y gestionar todo el contenido financiero de la transacción comercial en tiempo cuasi real.

La Cadena de Valor Financiera se refiere a una metodología de habilitación mediante la cual las empresas "ceden" a los Bancos del Sistema Financiero todo el contenido monetario de la operación comercial. Hoy día, por ejemplo cada empresa tiene sus propios departamentos de Nómina, pagos, cuentas x cobrar, crédito y otros temas que son realidad, costos que de alguna manera influyen en el precio del producto final y, por tanto, en el costo para el usuario final. **Si el Sistema Financiero como un todo proveyera una plataforma a la cual se interconectarían los bancos y las empresas y, para la cual se permitiría a cada empresa emitir sus obligaciones (compromisos de pago u ordenes de pago), saldar sus deudas (emisión de pagos) de manera instantánea en un ambiente seguro y regulado, previamente acordado y reglamentado apropiadamente (con el mínimo de reglas), los costes de transacción y operación de las empresas se reducirían ampliamente.** Además, esta forma de operación implica eficiencia económica a nivel general, que tendría un impacto significativo en el crecimiento de la productividad. La productividad se traduce en la mayor eficiencia del capital, es decir, mayor riqueza, mejores salarios, o lo que es igual: Aumento de la Calidad de Vida. La Calidad del Ingreso motiva el consumo de bienes tangibles de mayor costo, lo que, a su vez, aumenta las contribuciones impositivas, dando al Estado disponibilidad adicional para continuar el ciclo de virtuoso de innovación social que podría gestarse.

No sólo eso, estas capacidades de operación tienen consecuencias afortunadas debido al aumento continuo de la productividad, la reducción de costos, el aumento de capital humano requerido y el mejor desempeño de la economía general: Un experto de Comercio Electrónico siempre será mejor pagado que un oficinista cuya labor es la entrega de unos cheques en ventanilla.

Los bancos tendrían un compromiso por la habilitación del dinero puramente electrónico y las garantías de emisión que impliquen que no se creen nuevas emisiones, sean estas reales o fraudulentas. En este sentido, los bancos, los operadores y la Autoridad Monetaria y Financiera estarían conectados al mismo sistema.

Pregunta (4): No opinaré al respecto en este momento. No tengo estos documentos.

Pregunta (5): ¿Cuáles son los mecanismos de financiamiento para la instalación y uso de las TICs en las diferentes áreas de la Sociedad, como la transformación del Sector Público (Gobierno Electrónico) y de los procesos productivos, la inclusión social y la capacitación de los recursos humanos?

Una pregunta DEMASIADO AMPLIA. Ensayaré enfocándome en algunos de los aspectos:

Life Events Access Project

Un Enfoque de Administración de Relaciones (del Estado) con sus Ciudadanos.

Administración de Relaciones con los Ciudadanos es una gran aplicación de los Conceptos de Administración de Relaciones Con Clientes, Modelos de Centricidad en el Cliente, Orientación al cliente y otras prácticas del Marketing Moderno, que ya arrasaron con éxito los obsoletos sistemas de prestación de servicios bancarios en la mayoría de las latitudes y, de las cuáles, tenemos algunas instancias específicas en el país. A mí mismo, me tocó desarrollar e implementar una Estrategia de Servicio para Banco BHD que hoy garantiza a esta institución la provisión de servicio de primera línea mundial en nuestra localización geográfica.

Como siempre reitero el enfoque fuera de las tecnologías. La Metodología LEAP considera en primera instancia al individuo y los procesos que son necesarios para que el Estado cumpla su función con la mayor eficiencia posible. El enfoque LEAP tiene dos áreas claves:

1. **Satisfacer las necesidades Reales del Ciudadano Partiendo de los “Eventos Vitales (de sus vidas)”** en los cuáles podría necesitar el apoyo del Estado.
2. **Reducir las organizaciones gubernamentales a sólo el tamaño requerido** para operar las interfases con los Sistemas de Prestación del Estado con un mínimo de interacción y eliminar la duplicación de funciones, con la posible habilitación de “servicios compartidos” sub-contratados fuera (outsourcing) – Vea más abajo.

Nótese que este esquema plantea una metodología o estándar de actuación que nada tiene que ver con las TICs. Sin embargo, como he mencionado, accionado por este “framework” las aplicaciones resultantes son altamente efectivas en la consecución de los beneficios del Gobierno Electrónico. Sin embargo, LEAP requiere una verdadera “voluntad política” de efectuar los cambios fundamentales que requiere la operación electrónica.

Life Events se refiere, en principio, a la identificación de los puntos clave de interacción ciudadano-estado y asegurar que el sistema de prestación estatal ha sido definido con la máxima eficiencia para satisfacer adecuadamente la necesidad del ciudadano.

⁴ Otra vez, como no estoy tratando de inventar la Rueda: Refiérase a la Metodología LEAP para estandarización de procesos y normalización de los servicios públicos (reducción del número de instituciones) y la provisión de servicios altamente orientados a las necesidades de los ciudadanos.

EL Nacimiento de Un Niño

Un caso de estudio del Estado y las Relaciones con los Ciudadanos - Aspectos Relevantes

En este breve caso analizaremos el caso de un niño que nace y de cómo los procesos del Estado, rediseñados bajo un enfoque de atención a los Eventos Vitales de los Ciudadanos satisfacen las necesidades de las personas y resuelven eficientemente la interacción ciudadano-proveedor de servicio-estado.

El niño José Pérez acaba de nacer: Para iniciar el proceso de registro de acta de nacimiento se requiere una firma digital de su pediatra y de su padre o madre, quiénes se identifican inicialmente mediante cédula de identidad. El sistema también registrará las estadísticas de nacimientos (sanos o problemáticos) para las estadísticas nacionales, completará automáticamente el registro civil y emitirá una acta de nacimiento que será firmada por la administración del hospital. En cuanto al financiamiento, el “declarante” pagaría la suma de RD\$ 500.00, por una única vez, que serán cargados a la tarjeta registrada como medio de pago, a su cuenta corriente, o podrían ser pagados en el hospital y el estado cargar la cuenta del hospital mediante el Sistema Nacional de Pagos. Con este simple proceso electrónico se realizaron todas las tareas que antes implicaban servicios y personal por separado, se eliminaron funciones innecesarias del estado, se eliminó el uso de papel, se hizo la transacción de manera más conveniente para el Ciudadano (la transacción se realizó lo más cercana al lugar del evento o al proveedor de servicio que puede estar, para el momento, constituyéndose en “franquicia del Estado”).

Los temas que vimos, nueva vez, poco tienen que ver con las TICs, tienen que ver con un marco conceptual y prácticas modernas de gestión del estado, de las relaciones entre los agentes económicos y de las relaciones que hace posible la correcta visión de una Sociedad de la Información.

Aprovechamos para plantear uno de los tantos esquemas de financiamiento posible. Sin embargo, las reducciones de costo que obtenga el estado deberían traducirse en beneficios sociales para los ciudadanos. Un ciudadano con menos cargas impositivas es, necesariamente, más rico y productivo.

Estos procesos garantizan la "inclusión social" en cuanto a que estarían disponibles para todos los ciudadanos.

Pregunta (6): ¿Cuáles deben ser las prioridades de un programa de Gobierno Electrónico y modernización de la Administración Pública?

En la pregunta anterior se dejan claros algunos de los aspectos más relevantes. Plantearemos, iniciando con aquellos, para luego establecer los elementos primordiales de un RoadMap Global de Prioridades:

En principio, lo que debe apremiarse es la "Creación de Valor", Social, en este caso. El "valor" se refiere al beneficio de los contribuyentes, creado por las nuevas facilidades habilitadas por la Sociedad de la Información. El "Caso del Niño que Nace" es una instancia de los beneficios que son posibles. Como segundo tema, deben apremiarse los Procesos del Estado. No se trata de Tecnologías, por que siempre es posible aplicar más tecnología a procesos deficientes, haciendo doblemente costosa la operación. Se trata, entonces, de una inversión en estándares y procedimientos, ligados a las necesidades reales de los ciudadanos. Una vez identificadas las distintas necesidades, pueden establecerse las interacciones necesarias, los servicios, los canales (que la Sociedad de la Información pone a nuestra disponibilidad una arquitectura multi-canal para la prestación del servicio, en especial, Internet), el precio, las reglas y los métodos de pago. En suma toda una nueva Propuesta de Valor. La construcción de esta nueva propuesta de valor contentiva de Servicios, accionadas por novedosos canales, sujetos a una tarifa, operadas por Intermediarios (franquicias estatales) y sobre una infraestructura de pagos electrónicos (un programa previamente desarrollado), es de lo que se trata cuando se habla de priorizar las iniciativas del "Gobierno Electrónico".

Medios de Pagos para el Entorno Digital

Breve Reseña de una Arquitectura para las Interacciones entre agentes Económicos con Medios de Pagos y Liquidación de las Transacciones Comerciales en el Medio Electrónico

Como parte de la “Infraestructura Financiera” se proveería, como iniciativa de la Autoridad Monetaria y Financiera, una plataforma completa para garantizar que la operación en el entorno digital para el sector financiero sea segura y transparente. No tenemos espacio en este breve documento para hablar de todos los componentes lo que sí podemos es esbozar el ciclo de operación dicha plataforma:

El papel de la Autoridad Monetaria sería básicamente sancionar y aprobar

los lineamientos que estarían presentados por la CELDA⁵ FINANCIERA de la Acción para implementación de la Sociedad de la Información. En principio, se define un “Paquetes de Estándares Financieros” que implicarían Formatos, Adecuación Global (para garantizar que los sistemas puedan interconectar con otras plataformas globales de pago), procesos, estructuras de las firmas digitales. En principio, se tratarían de incorporar todos las prácticas válidas y aspectos legales existentes, pero reglamentando para crear un marco amplio de actuación pero que no cree brechas que permitan el surgimiento de Riesgos adicionales en la operación financiera.

⁵ Aprovecho para mencionar el concepto de CELDAS de IMPLANTACIÓN: Este concepto es uno de los tantos enfoques que podrían utilizarse y valdrá la pena ensayar la búsqueda de mejores prácticas a este respecto. Para este documento aplicamos el concepto de la manera siguiente: Una CELDA constituirá una unidad Organizativa, a la cual se asignará un Director de Programa que tendrá a su vez Gerentes de Proyecto por cada proyecto identificado en su programa. Los lineamientos estratégicos estarían planteados en un Comité Directivo de otra UNIDAD definida como la Responsable de la Implantación de la Sociedad de la Información. Estas unidades, la organización, aunque no soy partidario de efectuar trámites legales, debería quedar implementada mediante resolución del INDOTEL, pero luego ratificada por el Congreso y erigida en una LEY de IMPLANTACIÓN DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN EN LA REPÚBLICA DOMINICANA, cuyo objeto, sería dar formalidad a la ESTRUCTURA ORGÁNICA para la implantación de e-Dominicana. La Unidad luego, tendría reglamentada su actuación y sus políticas de actuación, mediante un reglamento elaborado por el INDOTEL en consulta pública mínima.

El Rol del Estado (representado por INDOTEL) es garantizar que exista la "Intención Política" y proveer financiamiento para la implementación de la tecnología, es decir la habilitación del Sistema de Comercio Electrónico que permitiría ejecutar las distintas transacciones. El INDOTEL también financiaría hasta el lanzamiento, el soporte, la instalación y la interconexión inicial de las empresas. **Se recomienda proveer el presupuesto el soporte técnico sin costo, como mecanismo para bajar la resistencia al cambio y acelerar la inducción tecnológica.**

La Unidad de Implantación para e-Dominicana, es la unidad responsable por la EJECUCIÓN de la Estrategia Nacional para la Sociedad de la Información.

A esta unidad orgánica se delega toda la responsabilidad por la materialización y ejecución de todos los programas y proyectos asociados a e-Dominicana. También tendrá la responsabilidad por la actualización del documento base de e-Dominicana y la continua incorporación de temas relevantes a una mejor ejecución. Con el nacimiento de la unidad se establecerían los reglamentos y políticas de actuación que velarían por la sostenibilidad y continuidad de la implantación. En última instancia se buscaría apoyo del congreso para erigir la UNIDAD como parte INDEPENDIENTE y con una MISIÓN CRÍTICA DE ESTADO, y garantizar su financiamiento perenne hasta que sea eliminada por otra ley. Parte de los Reglamentos y Políticas establecerían la operación de las CELDAS.

El Rol de la Celda de Implantación es el más importante. Aprovecho para clarificar la operación de una CELDA ESPECÍFICA, en este Caso SECTOR FINANCIERO. Esta unidad orgánica, dependiente directamente de la UNIDAD DE IMPLANTACIÓN responsable por TODAS LAS INICIATIVAS de implantación de los programas y proyectos que llevarán a una realidad concreta los temas implicados en e-Dominicana, tendría como responsabilidad la ejecución, coordinación y cumplimiento de todas las tareas necesarias para implementar los Medios de Pagos Electrónicos.

Las partes relevantes del Sistema de Comercio Electrónico que habilita los Medios de Pagos Electrónicos son los siguientes:

1. **Relaciones de Contexto**: Área dentro de la Celda que administra todos los requerimientos, las ventas, las colocaciones y reclamaciones de los clientes “conectados” a la plataforma. Define las interfases, captura nuevas necesidades, administra el soporte, el Centro de Contacto, monitorea las interacciones; lleva las estadísticas, provee servicios, Administra los Canales, etc.
 - o **El contexto define las transacciones y tipos de servicios que son posibles**: Presentación de Facturas, Emisión de un pago, Registro de Ordenes de pagos a futuro, Descuento o adelanto de Cuentas Por Cobrar garantizadas (por los compradores) al banco, etc.
 - o **El Contextos define el ambiente multi-canal y las formas de acceso**: El contexto también define la forma, procedimientos, facilidades, etc., mediante las cuáles los usuarios finales (empresas y personas) acceden a los servicios habilitados por la “Infraestructura Financiera” (ver punto siguiente.
 - o **El Contexto define el entorno en el que son realizadas las interacciones y el nivel de servicio implicado**.

2. **Infraestructura Financiera**: Área que se encarga de la habilitación del Sistema de Back-end, la interconexión, administración de las redes, y de todos los sistemas computacionales que garantizar el flujo de fondos de un usuario a otro a través de los Sistemas de Pagos disponibles. Un pago implica, en primera instancia, el aprovisionamiento de fondo, inmediato o futuro, de cuentas, de Líneas de Crédito abiertas o de Tarjetas de Crédito u otra fuente. Subsecuentemente, los fondos disponibles, a la fecha de vencimiento de la orden especificada por el “pagador”, son transferidos a las cuentas bancarias del “vendedor” y, para ambos, se envían confirmaciones de sus respectivas transacciones. Como elementos esenciales de la infraestructura están las distintas sub-redes financieras: ACH,

3. **Administración de Contenido:** Área que administra la correcta los procesos de incorporación de proveedores y consumidores de servicios, el diseño de nuevos servicios, y productos financieros; incluyendo la incorporación de nuevos métodos de pagos. Recibe requerimientos del área de "Contexto" y actúa independientemente en la interconexión de proveedores y consumidores de servicios; administra los contratos de provisión. Define los contratos de servicios para la incorporación de "facturas", para la recepción de los pagos y "arma" los procesos de back-end tomando como base unos parámetros específicos en la base de pagos.

Otras prioridades del Gobierno Electrónico:

- **Automatización de la Gestión de Aduanas:** Hoy día se provee una plataforma internacional con prácticas muy estandarizadas y para cuya implantación están provistos los fondos. Sería sólo incorporar la CELDA específica. Esta iniciativa está disponible. Al interior, se proveerían todos los servicios de liquidación de mercancías en línea y el pago a través del sistema de medios de pagos electrónicos.
- **Automatización de todos los servicios a Personas:** Tales como emisión de placas, renovación de pasaporte, pagos de impuestos, etc. La mayoría de las unidades estatales estarían interconectadas; el proceso iniciaría con el evento del cliente:
 - **Un ejemplo de un proceso de Gobierno Electrónico:**
 - **Vencimiento de un pasaporte:** El Sistema de Prestación determina que el evento SUCEDERÁ en un 1 mes. Notifica al beneficiario vía e-mail o teléfono. Obtiene una autorización del cliente (este podría ir hasta el próximo acceso disponible de internet si no lo tiene) y procede a descontar los fondos.
 - **Emite el pasaporte.** El cliente pasa a buscarlo por una ventanilla, previa confirmación de entrega, o se lo envían a su oficina, con un cargo mínimo.
- **Sistema Automatizado de Licitación y Compras del Estado:** Para garantizar que las licitaciones y compras gubernamentales se realizan de la manera más transparentes posible. El sistema tiene publicación internacional

vía internet, las condiciones y procedimientos se realizan de acuerdo con los lineamientos aprobados por la OMC y el acuerdo PLURILATERAL de Comercio. Toda la interacción se realiza en línea, salvo las presentaciones específicas. La unidad de compras del Estado se constituye en CELDA responsable por la implantación de esta iniciativa.

- **Sistema de Registro de Obligaciones Hipotecarias y Civiles:** Sistema de prestación que garantiza que los bancos podrán insertar o liberar un gravamen a una hipoteca con las firmas requeridas del banco y previa autorización de firmas en el Catastro, en procedimiento digital. Implica digitalización de toda la disponibilidad de lotes, solares y parcelas en el catastro. La ley vigente de registro inmobiliario ya contempla cambios importantes. Los pagos se liquidan contra cuenta del cliente en cualquiera de los bancos. Hoy día se limita a que el cliente vaya al Banco de Reservas.
- **Sistema Información Ciudadana (SIC):** **El objeto del Registro de Información Ciudadana, es el mantenimiento de un Banco o Base de Datos, donde TODA PERSONA RESIDENTE DEL PAÍS, SIN IMPORTAR SU STATUS, QUEDE REGISTRADO. Los distintos sub-sets de datos podrán estar asignados dependiendo del status legal (Inmigrante Transitorio, inmigrante no legalizado, extranjero residente, residente nacional, etc.), pero toda persona susceptible de demandar un servicio tendrá un registro activo.** Esta base de datos estaría conectada con los registros de salida con el fin de saber cuando estos usuarios han salido de la Economía. El SIC es un Sistema de Prestación que implica la transferencia de la gestión por la información de los Ciudadanos fuera de la Junta Central Electoral. EL Sistema de Información Ciudadana es uno de los sistemas importante de la info-estructura e infraestructura para la Sociedad de la Información. Se trata de un gran Banco de Datos en que se registra TODA LA INFORMACIÓN consolidada de los CIUDADANOS. **Cada institución tiene acceso a Segmentos específicos de esta información, y la misma, sólo podría ser modificada por procesos válidamente contruidos e implementado de acuerdo con el Reglamento o con la Ley de Privacidad que debería elaborarse como soporte a este tema.** Por ejemplo, la Policía Nacional tendría acceso a todo el registro criminal y al registro de "fichas" electrónicas. Los hospitales tendrían acceso al segmento de información médica o "Registro de Pacientes". La Junta Central Electoral,

a sólo aquellas personas que estén en edad de votar. Para la Administración de este Banco de Datos se dedicaría una CELDA COMPLETA. La LEY DE PRIVACIDAD Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN PERSONAL y su reglamento establecería los usos que podrían darse a la información. Reglamento establecería los DERECHOS y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ACCESO, mediante los cuáles se podría acceder a los distintos segmentos de información.

- **CENSO NACIONAL: UN PROCESO CONTINUO DEL SIC:** Un Proceso de Validación de las instancias en el Sistema de Información Ciudadana. El Censo Nacional se constituirá en una valiosa herramienta para mantener actualizadas las "Relaciones Familiares" y las "Redes Grupales" y asociaciones de mutuo interés, membresías voluntarias (asistencia de grupos) y otras relaciones sociales que, de otra forma, son difíciles de realizar. En este sentido el Censo Nacional deberá ser un PROCESO CONTINUO DE ACTUALIZACIÓN que tendrá un ciclo parecido al procedimiento de Tala-Siembra de árboles que realizan los Madereros Canadienses: La tala se inicia en un sector, se siembra y para cuando se vuelve a requerir la población de árboles ya ha crecido. En el Censo Nacional, se censará continuamente (a intervalos regulares) con el objeto de mantener actualizados los registros del SIC mencionado. Se iniciará por una o varias provincias, se actualizará toda la información, y luego, se pasará a otra provincia. De Especial importancia es el registro de los Movimientos Migratorios internos y sus motivaciones. Durante la captura de información será necesario establecer medios de contacto adicional con las personas censadas. El estado de que hablamos mantiene una relación activa con sus ciudadanos: Para servirles mejor.
- **Administración de Recursos Humanos y otros Servicios Compartidos:** Como parte del rediseño del estado, todos los servicios que puedan ser contratados serían contratados fuera. Para interactuar con el estado la firma tendría un contrato de servicio reglamentado por la CELDA de IMPLANTACIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO (Inicialmente) mediante la cual el proveedor de servicio presta servicios al estado. Las Políticas y reglas iniciales las habría establecido la CELDA. Luego, una unidad del Estado podría tomar control.
- **Estadísticas Nacionales e Industriales:** Esta función que podría constituir como CELDA a la ONE⁶, responsable de las Estadísticas Nacionales, implicaría

⁶ Oficina Nacional de Estadísticas

la re-configuración y adaptación de reglamentos vigentes a fin de otorgar “poder” a esta Unidad / CELDA para recopilar toda la información detallada de las industrias. Las medidas serían complementarias en la transparentización necesaria. En lo adelante, cualquier registro industrial vigente, implicaría la suscripción a un paquete de Reglamentos para las Estadísticas Nacionales y el llenado de ciertos formatos que se enviarían de forma electrónica. Los procesos de carga, validarían automáticamente la información y dejarían a ciertos analistas enjuiciar la veracidad. La información de ventas serviría para cruzar contra el reporte de impuestos y no podrían haber diferencias significativas. De esta manera, el país contaría, al fin, con registros transparentes, Estados Financieros en línea y se acabarían los “doble registros” los pagos “por fuera” y el desempeño económico tendría una clara realidad. Para consolidar estos temas el reglamento tendría como motivación inicial la preparación de las Estadísticas para el Banco Central y consolidar los procedimientos de estimación para no duplicar las funciones. Las estadísticas recopiladas incorporarían Ventas, Compras, Niveles de Producción, Activos, Pasivos, Análisis Financieros (valor agregado de las Unidades de Análisis) y disponibilidad en línea de toda la información industrial. Estas estadísticas estarían conectadas con el registro Mercantil, donde se tendría el Registro Primario de las industrias y empresas que operen en la República Dominicana. Para las PYMES y otros negocios que operen sin registro se incorporaría un Registro Transitorio mediante el cual se registrarían las pequeñas empresas en las Estadísticas. Un registro de actividades económicas informales mantendrá actualizado el número de trabajadores que se ganan la vida en “chiripas”, y serviría para establecer planes claros de lo que debe hacerse para incorporar esta fuerza laboral a la economía activa.

- **Registro de Inmigrantes:** El Registro de Inmigrantes es un sub-segmento dentro de la base de datos de Información Ciudadana, constituyendo un tratamiento especial cuyo objetivo es asegurar que se registra TODA PERSONA RESIDENTE en el país. El registro de inmigrantes incorporará varios segmentos:
 - **Residente Legal:** Pasa a la Base de Datos de información ciudadana. Estas personas portan cédulas y están por tanto registradas, pero con su calidad de “extranjero” y su nacionalidad real.

- **Residente No legalizado**: Toda persona será susceptible de ser detenida y deberá portar un carné con el mínimo de identificación requerida. El registro de la población haitiana residente en el país es todo un desafío.
- **Inmigrante en Tránsito**: Registro que mantiene actualizado la entrada y salida de turistas y otros inmigrantes, con el objeto de identificar los motivos de visitas y el tránsito. Todas estas informaciones sirven para la proyección de servicios a futuro.

Pregunta (7): **¿Cuáles deben ser las prioridades para mejorar la formación, capacitación y creación de ambientes favorables para promover la innovación (aprovechamiento de la Sociedad de la Información y el Conocimiento)?**

Me limitaré a anexar un documento de propuesta de Enfoque de una compañía argentina (ver anexo).

Pregunta (8): **¿Cómo mejorar la normativa existente para incrementar el acceso y servicio universal de toda la población a las TICs, considerando requerimientos del nuevo entorno de mercado, desarrollo tecnológico y de diversidad cultural?**

Una de las CELDAS más activas de la implantación de e-Dominicana sería la CELDA de ARMONIZACIÓN DE REGULACIONES HABILITACIÓN LEGAL (o como pueda llamarse). **El objetivo primario de esta UNIDAD de IMPLANTACIÓN sería resolver todo conflicto entre una y otra época.** Es esencial reconocer que, pretender incorporar las prácticas actuales e instituciones e implementar, simultáneamente una Sociedad de la Información, son temas ampliamente incompatibles. Es necesario reconocer que muchas prácticas actuales no son, ni siquiera remotamente, aceptables a un "mundo conectado". Hasta el dinero, es diferente en este medio. La instantaneidad y volatilidad de la "información" es incomparable en su potencial inagotable a los recursos materiales con sus características de no compartimiento. Por ejemplo, tomemos el ejemplo de un libro

de la época industrial y veamos su homólogo en el mundo de la Sociedad de la Información. En este último, el "libro" podría ni siquiera existir; cada tema se nutre de múltiples programas multimedia, con capacidades que, al libro de le eran imposibles: Un vídeo donde se explique el tema; un desarrollo gráfico tri-dimensional que explique lo que se esté tratando; referencias de acceso inmediato a otras fuentes de información, etc. Etc. En el libro físico, una vez se lo presté a alguien no puedo compartirlo.

Todo la anterior para indicar que la administración de los temas de conflictos de normas y leyes no puede dejarse al azar, sino que como está propuesto en este estudio, estaríamos hablando de una CELDA auto-contenida con programas y proyectos propios. Esta CELDA interactuaría completamente con las demás, que le estarían continuamente solicitando "estructurar los cambios" en normativas, hacer propuestas de leyes, reglamentos operativos; Políticas de Actuación; Procesos y todo cambio que requiera re-definir las actividades para cumplir algún objetivo.

Es interesante, ahora que llegamos al punto; mencionar que esta UNIDAD o CELDA podría tener a cargo el tema que se refiere a la normalización y "downsizing" del estado, ya que estarían dentro de la esfera de su dominio el re-diseño de los procesos con un enfoque orientado a las Relaciones del Estado con los Ciudadanos.

// Fin del documento
j. Payano