

# DESEMPEÑO DEL GOBIERNO

---

## CAPÍTULO 14



LOS ESTADOUNIDENSES PUEDEN VERIFICAR SUS CUENTAS BANCARIAS, COMUNICARSE CON LOS REPRESENTANTES DEL SERVICIO AL CLIENTE y realizar sus compras en cualquier momento y en cualquier lugar a través de las aplicaciones que permite la banda ancha. Ahora, los estadounidenses esperan que su Gobierno preste este nivel de servicios si bien, por lo general, no están conformes con lo que obtienen. Si bien existen algunos destellos de esperanza al pagar impuestos y multas por estacionamiento indebido, estos casos son excepcionales y no lo que comúnmente sucede. El Gobierno ha quedado rezagado del sector privado en cuanto a la prestación de servicios a través de la banda ancha; y es hora que recupere terreno.<sup>1</sup>

El Gobierno, desde el ayuntamiento hasta el capitolio de Estados Unidos, puede prestarles servicios a los estadounidenses dependiendo más de la banda ancha. Las implicaciones son enormes:

El Gobierno federal puede utilizar la banda ancha para aumentar la eficiencia en sus propias operaciones internas. Y puede utilizar su dimensión y poder de adquisición para ayudar a que los gobiernos y comunidades estatales y locales implementen un mayor servicio de banda ancha.

Considere además la repercusión en las familias de bajos recursos. Actualmente, muchos estadounidenses no reciben todos los beneficios para los que son elegibles. Las razones son varias, incluidas la complejidad para determinar la elegibilidad y las aplicaciones largas y repetitivas. Los procesos de integración y modernización pueden ayudar a que los estadounidenses de bajos recursos reciban todos los beneficios de red de seguridad para los que califican, y esto ha tenido un efecto demostrable en el aumento de sus posibilidades para salir de la pobreza.<sup>2</sup> Mientras tanto, los servicios del Gobierno funcionarán de una manera más eficiente ante la reducción de trámites administrativos que es posible gracias a la tecnología de la banda ancha. Y cuando los asistentes sociales asignados a estas familias dedican menos horas para realizar los trámites administrativos, ellos podrán estar más involucrados personalmente en ayudar a sus clientes.

En síntesis, la banda ancha puede cambiar la forma en que el Gobierno presta servicios al público. Este capítulo hace recomendaciones para acelerar este cambio. La sección 14.1 se centra en cómo el Gobierno puede tomar medidas para mejorar el despliegue de la banda ancha en las comunidades locales. La sección 14.2 propone formas para que la banda ancha mejore el rendimiento y la prestación de servicios del Gobierno. También hace recomendaciones relacionadas con el refuerzo de la seguridad cibernética.

## RECOMENDACIONES

### Mejorar la conectividad a través de acciones gubernamentales

- ▶ Las agencias y los departamentos del Gobierno federal deben prestar servicios como concesionarios ancla de banda ancha para comunidades sin servicios y desatendidas.
- ▶ Cuando sea posible, el Congreso debe permitir que los gobiernos estatales y locales accedan a precios más bajos en los servicios a través de su participación en contratos federales para servicios de comunicación.
- ▶ La Oficina de administración y presupuesto (OMB) debe revisar y coordinar los subsidios del Gobierno que tienen requisitos de conectividad para banda ancha. Los fondos de subsidios del Gobierno federal no deben limitar el uso de los servicios o instalaciones financiadas por el Gobierno federal para el despliegue de la banda ancha, o permitir limitaciones en éstos, salvo cuando las soluciones tecnológicas no puedan garantizar la privacidad o seguridad de los datos.
- ▶ El Poder Ejecutivo y el Congreso deben considerar el uso de los fondos federales a fin de estimular a las ciudades y a los condados para que recopilen información sobre iniciativas habilitadas para banda ancha de manera que posibilite la evaluación rigurosa y conduzca a un entendimiento de mejores prácticas.

### Mejorar la eficiencia interna del Gobierno

- ▶ La OMB debe desarrollar una división y estrategia para guiar a las agencias en la computación en nube.
- ▶ La OMB y el Consejo federal de directores generales de información (CIO) deben desarrollar una competencia para reconocer anualmente los esfuerzos internos a fin de transformar el uso de las tecnologías habilitadas para banda ancha por parte del Gobierno.

- El Poder Ejecutivo debe crear un grupo de trabajo interinstitucional, conformado por funcionarios de subsidios de alto nivel de cada agencia, a fin de implementar las pautas y los requisitos para la coordinación interinstitucional de subsidios, y de mejorar el sitio Grants.gov para facilitarles el uso a los solicitantes.
- El Consejo federal de la CIO debe acelerar la adopción de la agencia de tecnologías de medios sociales para uso interno.

#### **Reforzar la seguridad cibernética**

- El Poder Ejecutivo, en colaboración con las autoridades reguladoras pertinentes, debe desarrollar archivos legibles por máquina sobre información demandable en tiempo real en relación con las amenazas de seguridad cibernética, a través de un proceso dirigido por el Coordinador de seguridad cibernética de la Casa Blanca.
- El Gobierno federal debe asumir un rol activo a la hora de desarrollar asociaciones público-privadas para la seguridad cibernética.
- El Poder Ejecutivo debe ampliar los programas educativos existentes e implementar otros programas adicionales, becas escolares, programas de capacitación y un futuro profesional a fin de desarrollar la capacidad para la seguridad cibernética.
- El Poder Ejecutivo debe desarrollar un programa de ayuda coordinado y externo en seguridad cibernética para que otros países puedan adquirir experiencia técnica y legal que abarque la seguridad cibernética.
- La FCC debe trabajar junto con los Proveedores de servicio de Internet (ISP) a fin de incorporar defensas y protecciones robustas de seguridad cibernética en redes que se ofrecen a compañías y personas sin acceso a recursos de seguridad cibernética. Los ISP que participan en este programa deben recibir soporte técnico por parte del Gobierno federal para asegurar sus redes.
- La OMB debe acelerar las medidas técnicas para asegurar las redes del Gobierno federal.

#### **Mejorar la prestación de servicios**

- La OMB y el Consejo federal de la CIO deben desarrollar un solo protocolo seguro de autenticación para toda la compañía que permita la prestación de servicios en línea.
- El Poder Ejecutivo debe implementar la página MyPersonalData.gov como un mecanismo que le permita a los ciudadanos acceder a datos personales que están en manos de las agencias del Gobierno.
- El Congreso debe analizar nuevamente la Ley de Privacidad (Privacy Act) para facilitar la prestación de servicios gubernamentales en línea y justificar los cambios tecnológicos.

- El Gobierno federal debe realizar una serie de esfuerzos para mejorar la prestación de servicios gubernamentales en línea.
- La revisión de la Ley de Reducción de Trámites Administrativos (Paperwork Reduction Act) por parte del Poder Ejecutivo debe apuntar a permitir la participación del Gobierno en la mejora de sus servicios.
- La Oficina de Políticas Científicas y Tecnológicas (OSTP) de la Casa Blanca debe desarrollar un plan estratégico de cinco años para prestar servicios en línea.
- El Gobierno federal debe mejorar la adjudicación de beneficios supeditada a los ingresos económicos disponibles para estadounidenses de bajos recursos.

## 14.1 MEJORA DE LA CONECTIVIDAD A TRAVÉS DE ACCIONES GUBERNAMENTALES

El Gobierno federal gasta miles de millones de dólares anuales en conexiones de banda ancha para sus instalaciones y edificios de oficinas en todo Estados Unidos e invierte miles de millones más en fondos destinados a programas que tienen componentes de comunicaciones de banda ancha. Sin embargo, el Gobierno no optimiza esos gastos de una forma coordinada para mejorar la conectividad y el acceso en las comunidades locales. En muchos casos, el hacerlo puede ocasionar un costo incremental nominal, pero el impacto en las comunidades, especialmente aquéllas sin servicios o desatendidas, puede ser transformador.

El Gobierno puede ayudar en el despliegue de la banda ancha prestando servicios como un concesionario ancla en comunidades sin servicios o desatendidas, optimizando el poder adquisitivo del Gobierno federal a fin de proporcionarles a los gobiernos estatales y locales precios reducidos bajos para servicios de comunicaciones de banda ancha, y coordinando los subsidios del Gobierno con un requisito de conectividad para banda ancha.

**RECOMENDACIÓN 14.1:** Las agencias y los departamentos del Gobierno federal deben prestar servicios como concesionarios ancla de banda ancha para comunidades sin servicios y desatendidas.

Los gobiernos estatales y locales expresaron un fuerte deseo de compartir infraestructuras de comunicaciones para banda ancha desplegadas por el Gobierno federal a fin de extender la conectividad de banda ancha a las agencias locales y estatales, y a las comunidades sin servicios y desatendidas.<sup>3</sup>

En respuesta a la sección 414 de la Ley de Transporte, Tesoro, Agencias Independientes y Apropriaciones generales del Gobierno (Transportation, Treasury, Independent Agencies, and General Government Appropriations Act) del 2005,<sup>4</sup> el Presidente les ordenó a las agencias y a los Departamentos federales que desplieguen conexiones de comunicaciones redundantes para todas las instalaciones.<sup>5</sup> Los esfuerzos de implementación no justificaron los potenciales beneficios indirectos para las personas y compañías de las comunidades sin servicios y desatendidas a las que se les permite aprovechar la conexión al Internet de alta velocidad que el Gobierno asegura para sus instalaciones. En el futuro, cuando se desplieguen conexiones redundantes, el Gobierno federal debería ponerse en contacto con las comunidades locales y utilizar esas conexiones para extenderles el acceso a la banda ancha a aquellas personas sin servicios y desatendidas.

**RECOMENDACIÓN 14.2:** Cuando sea posible, el Congreso debe permitir que los gobiernos estatales y locales accedan a precios más bajos en los servicios a través de su participación en contratos federales para servicios de comunicación.

El Gobierno federal es uno de los compradores de productos y servicios más grandes del país, especialmente cuando se trata de tecnología de la información (TI). A partir de que se promulgó la Ley de Gobierno electrónico (E-Government Act) del 2002,<sup>6</sup> se les autorizó a las entidades del Gobierno estatal y local que optimicen el poder de adquisición en cantidad del Gobierno federal para comprar una amplia variedad de hardware, software y servicios de tecnología de la información. El uso de esa autoridad ha aumentado cada año, y los gobiernos estatales y locales han ahorrado millones de dólares. No obstante, la autoridad de adquisición está restringida a los puntos que aparecen en el Programa 70 de tecnología de la información (IT Schedule 70) de la Administración de servicios generales (GSA).

En el 2007, la GSA negoció un contrato de servicios de red y telecomunicaciones de \$68 mil millones a diez años a fin de proveerles servicios de voz, de IP, y de redes inalámbrica, satelital y central IP a 135 agencias federales que operan en más de 191 países. En este contrato se negociaron tarifas de entre un 10 y un 40 por ciento menor que en los contratos anteriores. Este contrato, denominado Network, incluye una provisión que les permite a los gobiernos estatales y locales hacer uso del contrato si la ley federal se modifica para permitir dicha práctica.

El Congreso debe considerar que los gobiernos estatales y locales puedan aprovechar Network y otros contratos de comunicaciones para disminuir los costos y estimular el despliegue de la banda ancha.

**RECOMENDACIÓN 14.3:** La Oficina de Administración y Presupuesto (OMB) debe revisar y coordinar los subsidios del Gobierno que tienen requisitos de conectividad para banda ancha. Los fondos de subsidios del Gobierno federal no deben limitar el uso de los servicios o instalaciones financiadas por el Gobierno federal para el despliegue de la banda ancha, o permitir limitaciones en éstos, salvo cuando las soluciones tecnológicas no puedan garantizar la privacidad o seguridad de los datos.

En ciertos casos, los programas de subsidios bienintencionados requieren que el dinero se invierta en conexiones de banda ancha a pesar de que una revisión de otros proyectos pueda mostrar que ese gasto es redundante.<sup>7</sup> En algunos casos, ya existe una conexión de banda ancha. En otros casos, varios subsidios pueden utilizarse para realizar conexiones múltiples. Por ejemplo, los subsidios para las redes de educación primaria y secundaria, y para las redes de asistencia médica rural siempre requieren el desarrollo de redes independientes, a pesar de que una sea suficiente.<sup>8</sup> La coordinación al nivel de la OMB puede reducir considerablemente las ineficiencias en los despliegues de banda ancha que financia el Gobierno.

**RECOMENDACIÓN 14.4:** El Poder Ejecutivo y el Congreso deben considerar el uso de los fondos federales a fin de estimular a las ciudades y a los condados para que recopilen información sobre iniciativas habilitadas para banda ancha de manera que posibilite la evaluación rigurosa y conduzca a un entendimiento de mejores prácticas.

Los ejemplos de iniciativas potencialmente poderosas abundan, entre los que se incluyen las Ciudades inteligentes de IBM,<sup>9</sup> las Comunidades conectadas de Cisco<sup>10</sup> y la “plataforma de pruebas de banda ancha”<sup>11</sup> con fibra hasta el hogar de 1 Gbps propuesto por Google.<sup>11</sup> Estas iniciativas utilizan conexiones de banda ancha para intentar solucionar algunos de los problemas actuales más desafiantes de la política pública en áreas como el servicio de transporte, la asistencia médica, la educación, la seguridad pública y el Gobierno. La ciudad de Dubuque, en el estado de Iowa, está reduciendo el consumo de agua y electricidad por medio del despliegue de sensores conectados a través de banda ancha. El condado de Alameda, en California, ha implementado un almacén de datos integrados para servicios sociales que ahorra \$11 millones por año, lo que reduce el trabajo duplicado y mejora la detección de fraudes. Lamentablemente, la información de este tipo de proyectos no se recopila sistemáticamente.

Los programas del gobierno para subsidios de banda ancha pueden cubrir necesidades a través de requisitos de reportes para destinatarios.<sup>12</sup> La recopilación de información no sólo

ayudará a que el gobierno establezca prioridades al otorgar subsidios, sino también a que los gobiernos locales puedan identificar las mejores prácticas en toda la nación.

Las agencias del Poder Ejecutivo deben ejecutar estas iniciativas como programas pilotos y evaluar sus éxitos respecto a los criterios de referencia preestablecidos. Esto puede ayudar a comunicar el próximo grupo de acciones del Congreso a fin de promover la adopción generalizada de las técnicas que son exitosas con los pilotos.

## 14.2 MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL GOBIERNO

Las aplicaciones innovadoras de la banda ancha transformaron el sector privado, lo que dio lugar a innumerables formas nuevas de colaboración con socios e interacción con clientes. Sin embargo, el gobierno no avanzó al mismo ritmo.

Una encuesta realizada por el Pew Research Center for the People & the Press (Centro de investigación Pew para las Personas y la Prensa) a ciudadanos estadounidenses comprobó que, en 2007, el 62% de estos ciudadanos estaban de acuerdo con que el gobierno generalmente es ineficiente y derrochador, una cantidad superior al 53% que respondió eso en 2002.<sup>13</sup> Esta brecha se debe, en parte, a que el sector privado aumentó las expectativas que el gobierno no alcanzó. Los clientes pueden conectarse cada vez más al Internet para interactuar con las compañías privadas, mientras que el público, por lo general, todavía trata con el gobierno a través del correo postal o personalmente esperando un turno. Si bien las compañías le han facilitado a sus clientes la búsqueda de lo que desean, el gobierno se ha retrasado en la adopción de eficiencias tecnológicas para agilizar el servicio al ciudadano y eliminar su estructura de comportamientos estancos.<sup>14</sup>

Usar la banda ancha de manera más inteligente puede propiciar un gran cambio en el gobierno. Al igual que en las compañías privadas, el gobierno puede ofrecer sus servicios las 24 horas del día, los siete días de la semana, los 365 días del año. Los servicios en línea habilitados para banda ancha pueden abrir caminos en los compartimentos estancos y burocráticos del gobierno para que, si alguien desea acceder a los subsidios por desempleo, pueda tratar con el gobierno local y con el federal al mismo tiempo. La banda ancha tiene el potencial de trasladar todos los formularios gubernamentales al Internet, lo que elimina los trámites administrativos. La banda ancha permite acceder a los tutoriales en línea para servicios gubernamentales sencillos, lo que ayuda a aliviar a

los empleados del gobierno para que se enfoquen en los casos más complicados. Además, la banda ancha puede aumentar la eficiencia a través del aumento de la velocidad y profundidad de la cooperación entre departamentos y entre distintos niveles del gobierno.

### **Mejorar la eficiencia interna del gobierno**

En el gobierno, históricamente, las instituciones de compartimentos estancos han alimentado sistemas de compartimentos estancos que son ineficientes. Por medio del uso estratégico de las tecnologías habilitadas para banda ancha, el gobierno federal tiene la oportunidad de transformarse en un modelo de eficiencia y desempeño.

### **RECOMENDACIÓN 14.5: La OMB debe desarrollar una visión y estrategia para guiar a las agencias en la informática de nubes.<sup>15</sup>**

Durante la década pasada, aumentaron considerablemente los gastos del gobierno relativos a la tecnología de la información. El gobierno federal gasta sólo en infraestructura de TI \$20 mil millones por año.<sup>16</sup> La cantidad de centros de datos gubernamentales aumentó más que el doble en los últimos 10 años, de 493 a más de 1,200.<sup>17</sup>

La informática de nube tiene el potencial de al menos desacelerar el crecimiento de los gastos del gobierno mientras aumenta la eficiencia. Un estudio realizado por Booz Allen Hamilton estima que una agencia que migra su infraestructura a una nube pública o privada puede ahorrar entre el 50 y el 67 por ciento.<sup>18</sup> Por ejemplo, el Distrito de Columbia hizo un avance recientemente al implementar una solución de informática de nube comercial en sus necesidades de correo, calendario, mensajería instantánea, procesadores de texto y hojas de cálculo. El costo fue de sólo \$50 anuales por usuario; la solución anterior del Distrito únicamente para el correo electrónico de compañías costó \$96 anuales por usuario.<sup>19</sup>

El gobierno federal ya lanzó varias iniciativas de informática de nube limitada con resultados positivos. Los sistemas de nómina electrónicos se consolidaron de 26 sistemas a cuatro centros de proveedores de servicios; esto generará ahorros estimados de más de \$1 mil millones para los próximos 10 años.<sup>20</sup> El sitio App.gov le ha permitido a las agencias agilizar la obtención de servicios de software y de tecnología de la información provenientes del Schedule 70<sup>21</sup> de la GSA y desplegar estas soluciones en la nube. Ciertas agencias, como el Departamento de Defensa (DoD) de los EE. UU., también están implementando soluciones de nube interna para datos confidenciales.<sup>22</sup> El Rapid Access Computing Environment (Esquema computacional de rápido acceso) funciona como una nube interna para el DoD, lo que

permite la certificación de aplicaciones que cumplen con las normas de seguridad apropiadas dentro de los 40 días, lo que equivale a la mitad del tiempo que toman los métodos no basados en la nube.<sup>23</sup>

A pesar de estos éxitos, los directivos de TI del gobierno federal están preocupados por la seguridad y la privacidad. Estas preocupaciones tienen cierto mérito, sin embargo, los riesgos pueden mitigarse a través de soluciones tecnológicas y políticas.<sup>24</sup> Dado que los riesgos que enfrentan varias agencias federales son los mismos, éstas podrían beneficiarse de un enfoque comunitario. La OMB debe desarrollar una visión y una estrategia coordinadas que aborden los problemas de la política de privacidad y de seguridad. Dichos problemas deben resolverse a medida que el gobierno implementa la informática de nube.

**RECOMENDACIÓN 14.6: La OMB y el Consejo Federal de Directores Generales de Información<sup>25</sup> (CIO) deben desarrollar una competencia para reconocer anualmente los esfuerzos internos a fin de transformar el uso de las tecnologías habilitadas para banda ancha por parte del gobierno.**

Por lo general, los empleados del gobierno federal generan ideas para la innovación y la eficiencia dentro del gobierno; sin embargo, muchas de sus ideas pasan inadvertidas o no se publican. El gobierno federal dio los pasos iniciales para celebrar la innovación y la eficiencia a través del lanzamiento del Securing Americans Value and Efficiency Award (Premio a la protección del valor y la eficiencia de los estadounidenses), un concurso de un mes de duración que permite a cada empleado del gobierno ofrecer ideas para ahorrar dinero y desempeñarse mejor. El programa recibió más de 38,000 sugerencias.<sup>26</sup> La innovación ganadora fue una idea para eliminar los medicamentos desechados de los hospitales de VA.<sup>27</sup> Esta innovación se incluyó en el presupuesto del Presidente del año fiscal 2011, y se le ordenó a las agencias que implementen varias de las recomendaciones provenientes del concurso.<sup>28</sup> Para ampliar esto, la OMB y el Consejo Federal de Directores Generales de Información (CIO) deben generar una competencia que se centre en la transformación de las operaciones gubernamentales a través del uso de las aplicaciones habilitadas para banda ancha.

**RECOMENDACIÓN 14.7: El Poder Ejecutivo debe crear un grupo de trabajo interinstitucional, conformado por funcionarios de subsidios de alto nivel de cada agencia, a fin de implementar las pautas y los requisitos para la coordinación interinstitucional de subsidios, y de mejorar el sitio Grants.gov para facilitarles el uso a los solicitantes.**

Durante el año fiscal 2009, el gobierno federal otorgó más de \$1 millón de millones en subsidios.<sup>29</sup> El uso de los servicios en línea habilitados para banda ancha en el proceso de subsidios puede mejorar la forma en la que el gobierno federal implementa sus políticas y programas.

El sitio Grants.gov fue creado como un portal central para subsidios de todo el gobierno federal a fin de facilitar el proceso de solicitud de estos subsidios; sin embargo, no fue exitoso en varias métricas.<sup>30</sup> En promedio, los sitios web del gobierno federal obtienen un puntaje satisfactorio de 75/100, no obstante, Grants.gov sólo obtiene 56/100.<sup>31</sup> Los solicitantes potenciales deben descargar los formularios para completar las solicitudes sin conexión. No existe un sistema que genere una retroalimentación sobre Grants.gov, por lo que se limita la capacidad de mejorarlo.<sup>32</sup>

Debe habilitarse el grupo de trabajo interinstitucional propuesto a fin de que recomiende mejoras para Grants.gov. Además, este sitio debe permitir el etiquetado o rotulado de los subsidios para facilitar la búsqueda (en especial, las búsquedas de subsidios de banda ancha). Esto puede permitirle al público utilizar USASpending.gov a fin de obtener una visión más amplia de todos los gastos de banda ancha del gobierno mientras se reduce la carga de los solicitantes que buscan subsidios.

El proceso de subsidio también debe mejorarse a fin de exigirles a los solicitantes la certificación de que cualquier proyecto que requiera banda ancha tenga conectividad suficiente o que los fondos del subsidio puedan solventar esa conectividad. La supervisión de este proceso debe recaer sobre el grupo interinstitucional.

**RECOMENDACIÓN 14.8: El Consejo Federal de la CIO debe acelerar la adopción de la agencia de tecnologías de medios sociales<sup>33</sup> para uso interno.**

Las tecnologías de medios sociales proporcionan al gobierno federal otra plataforma para estimular la innovación y la colaboración. Por ejemplo, la Academia Nacional de Administración Pública utiliza un wiki para sintetizar los datos de entrevistas. Esta sencilla herramienta de colaboración redujo el tiempo de análisis de datos casi 15%.<sup>34</sup>

El sector privado reconoció las ganancias en eficiencia y otros beneficios de medios sociales dentro del lugar de trabajo.<sup>35</sup> El gobierno federal no utilizó estas herramientas de manera generalizada, a pesar de tener evidencias de que los empleados del gobierno federal aceptan la utilización de los medios sociales para que sus organizaciones sean más eficientes y efectivas. La Administración de Seguridad en el Transporte (TSA) utiliza una plataforma de medios sociales denominada IdeaFactory que les permite a sus 43.000 funcionarios compartir ideas de manera segura, con el



propósito de mejorar su lugar de trabajo y su desempeño. Los empleados de TSA enviaron más de 9.000 ideas, lo que generó más de 39.000 comentarios.<sup>36</sup> Se implementaron más de 40 ideas provenientes de IdeaFactory, incluidos cambios en los procedimientos operativos estándar.<sup>37</sup> El DoD también aceptó las plataformas de medios sociales para mejorar la eficiencia interna, con un 87% de los trabajadores del DoD que utilizan estas herramientas en su trabajo.<sup>38</sup>

Varias agencias siguen teniendo problemas con los medios sociales y bloquean el acceso de los empleados a sitios web externos como YouTube, Facebook and Wikipedia.<sup>39</sup> El Consejo Federal de Directores Generales de Información (CIO) manifestó su preocupación sobre la posibilidad de que estas herramientas y tecnologías sociales sean susceptibles a ataques cibernéticos.<sup>40</sup> Todavía existen beneficios claros sobre la adopción de plataformas de medios sociales para la colaboración interna o entre agencias; y el Consejo Federal de Directores Generales de Información (CIO) debe abordar los problemas y acelerar la adopción de estas plataformas (consulte el Cuadro 14-1).

**Reforzar la seguridad cibernética**

Según el Preámbulo de la Constitución de los Estados Unidos, el gobierno federal debe “provide for the common defence” (sic) [Proveer a la defensa común]. Los Estados Unidos han evolucionado considerablemente desde su fundación, y uno de los cambios más significativos que ha marcado el siglo XXI es la dependencia del país en cuanto al uso del Internet en todos los sectores de la sociedad: que va desde los individuos hasta el gobierno y la economía en general.

La naturaleza global y sin fronteras del Internet también llevó a la aparición de nuevos tipos de amenazas que pueden provenir de cualquier individuo, de cualquier parte del mundo, en cualquier momento. Proteger el Internet y proveer seguridad cibernética constituye un desafío de seguridad nacional y

económica y, en conjunto, uno de los retos más importantes del siglo XXI.<sup>43</sup> La forma en que el gobierno federal aborde la seguridad cibernética y pueda ofrecerla será fundamental para que Internet siga evolucionando en los Estados Unidos.

Las recomendaciones que aparecen a continuación corresponden al enfoque del gobierno federal sobre la seguridad cibernética. Puede encontrar recomendaciones relacionadas con la FCC y la seguridad cibernética en el Capítulo 16.

**RECOMENDACIÓN 14.9: El Poder Ejecutivo, en colaboración con las autoridades reguladoras pertinentes, debe desarrollar archivos legibles por máquina sobre información demandable en tiempo real en relación con las amenazas de seguridad cibernética, a través de un proceso dirigido por el Coordinador de seguridad cibernética de la Casa Blanca.**

El gobierno federal reconoce que actualmente no existe un mecanismo operativo para que los Estados Unidos pueda proporcionar una “iniciativa coordinada y unificada para detectar, prevenir, mitigar asuntos cibernéticos graves que afectan la Nación y ofrecer respuestas a éstos en tiempo real”.<sup>44</sup> Los eventos reales<sup>45</sup> y simulados<sup>46</sup> recientes demuestran que dar una respuesta a un ataque cibernético en tiempo real es complejo. Cada segundo cuenta. La detección, prevención, mitigación y respuesta de la amenaza requiere una acción coordinada por parte de las entidades públicas y privadas. Además, los enfoques tradicionales sobre la seguridad cibernética, incluyendo los sistemas de detección de intrusos y el software antivirus, no son efectivos ante las nuevas amenazas que evolucionan rápidamente.<sup>47</sup> Por consiguiente, se requieren nuevos métodos para facilitar una respuesta coordinada.

Para comenzar a enfrentar este desafío, el Poder Ejecutivo debe desarrollar archivos legibles por máquinas que contengan información procesable en tiempo real en relación con las amenazas a la seguridad cibernética (incluidas firmas para virus, correo no deseado, listas negras de direcciones IP y otros indicadores). A través de una entrega de información más rápida y útil, el Poder Ejecutivo se convertirá en un socio activo en la batalla entre entidades públicas y privadas a fin de proteger la seguridad cibernética. Además estos archivos facilitarán una interacción oportuna con el sector privado y los socios internacionales.

**RECOMENDACIÓN 14.10: El gobierno federal debe asumir un rol activo a la hora de desarrollar asociaciones públicas-privadas para la seguridad cibernética.**

➤ **El Poder Ejecutivo debe desarrollar protocolos e incentivos para establecer asociaciones públicas-privadas de seguridad cibernética con los principales sectores de la industria. Estos protocolos permitirían**

**CUADRO 14-1:**

**La Inteligencia Wiki**

En el 2006, los miembros de la Comunidad de Inteligencia lanzaron formalmente el sitio de medios sociales Intellipedia para ayudar a resolver problemas de intercambio de información.<sup>41</sup> La iniciativa fue bien recibida y es utilizada por la Comunidad de Inteligencia para compartir información

que está clasificada hasta “Confidencial”. Actualmente, tiene más de 900.000 páginas y 100.000 usuarios que hacen 5.000 ediciones diarias de páginas.<sup>42</sup> A través de Intellipedia los funcionarios pueden aprender rápidamente temas nuevos, examinar la información y asegurarse de que esté actualizada y completa.



**compartir información sobre seguridad cibernética, amenazas e incidentes de manera no atribuible, y proporcionarían al gobierno un canal existente para comunicarle al sector privado información procesable sobre seguridad cibernética.**

- **El Poder Ejecutivo y la Administración de Pequeñas Empresas deben trabajar en forma conjunta con los gobiernos locales y estatales para desarrollar un programa de recursos sobre seguridad cibernética a fin de generar asociaciones de seguridad cibernética para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que no están cubiertas por las asociaciones desarrolladas para los sectores principales de la industria.**

La seguridad cibernética continúa siendo una preocupación para el sector privado en los Estados Unidos, que depende de una sólida protección de la propiedad intelectual para reforzar su competitividad. Como consecuencia, las redes del sector privado en los Estados Unidos, donde se encuentra la mayoría de su propiedad intelectual, han sido el blanco principal de ataques, y, a pesar de los importantes recursos que el sector privado le dedica a la seguridad cibernética, hubo una gran cantidad de ataques exitosos a sus redes. Las víctimas recientes de los muy divulgados ataques cibernéticos incluyen Google<sup>48</sup> y la industria petrolera de los EE.UU.<sup>49</sup>

Debido a la naturaleza difusa de los ataques cibernéticos, es importante compartir la información cuando hay que responder ante esos ataques, montar defensas suficientes en su contra y remediarlos. Sin embargo, las empresas suelen ser reacias a compartir información, incluso con otras entidades del sector privado o del gobierno, ya que les preocupa la posible divulgación de tales ataques y problemas relacionados con la confiabilidad corporativa; si bien los recursos necesarios para responder exitosamente, por lo general, exceden a aquellos de las organizaciones individuales del sector privado.

Los sectores públicos y privados deben trabajar en forma conjunta para superar estos desafíos y, así, asegurar la seguridad del Internet. Los Centros de Intercambio de Información y Análisis (ISAC) son buenos modelos para el tipo de colaboración que se necesita. Estos centros reúnen un cuerpo industrial representativo para interactuar a tiempo completo con el gobierno federal en asuntos de seguridad cibernética. En la actualidad, existen centros ISAC para los sectores de servicios financieros (FS-ISAC), de tecnología de la información (IT-ISAC) y para gobiernos estatales y locales (ISAC Multi estatales o MS-ISAC). Para garantizar que los ISAC sean efectivos para otros sectores de la industria, se necesita una comunicación continua e información procesable por parte de los participantes de la industria y del gobierno federal.

Las SME, en general, tienen menos recursos dedicados a la seguridad cibernética que las grandes empresas de los principales sectores industriales. Sin embargo, a pesar de los recursos limitados, la seguridad cibernética no es menos importante para las empresas pequeñas y medianas. El Poder Ejecutivo y la Administración de Pequeñas Empresas deben desarrollar un programa de recursos de seguridad cibernética junto con los gobiernos estatales y locales por medio del MS-ISAC, donde se reconozcan las limitaciones de los recursos y la importancia de la seguridad cibernética.

La efectividad de las asociaciones públicas-privadas depende de la comunicación continua y de la información procesable que provienen de los participantes del sector de la industria y del gobierno federal. A fin de garantizar que esto suceda, deben desarrollarse protocolos e incentivos para el intercambio de información de seguridad cibernética, amenazas e incidentes de una manera no atribuible.

**RECOMENDACIÓN 14.11: El Poder Ejecutivo debe ampliar los programas educativos existentes e implementar otros programas adicionales, becas escolares, programas de capacitación y un futuro profesional a fin de desarrollar la capacidad para la seguridad cibernética.**

La seguridad cibernética es un campo que evoluciona rápidamente, lo que requiere capacitación y conocimiento especializados. La importancia de este campo para la economía, la competitividad y la seguridad nacional pone de manifiesto la necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo capaz y sólida con habilidades que la sustenten. El gobierno federal tiene un desafío adicional para retener a los funcionarios de seguridad de TI cualificados ya que las oportunidades de progreso en la carrera profesional y la capacitación son limitadas.<sup>50</sup> No obstante, la calidad de los profesionales en el campo de la seguridad cibernética es variada y la capacitación actual resulta insuficiente para cumplir con las necesidades de los sectores públicos y privados.<sup>51</sup>

Inmediatamente después del lanzamiento del satélite Sputnik, los gobiernos de los Estados Unidos y de Europa occidental se mostraron preocupados por la creciente calidad y cantidad de científicos e ingenieros en la antigua Unión Soviética. Una de las acciones políticas más importantes para abordar esta preocupación fue la educación y la capacitación en las ciencias básicas, lo que sentó las bases de la misión Apollo de los Estados Unidos para ir a la luna. Del mismo modo, para lograr desafíos de seguridad actuales, se necesita cultivar una nueva fuerza de trabajo profesional de seguridad nacional. El Poder Ejecutivo debe ampliar los programas educativos existentes e implementar programas adicionales, becas escolares, programas de capacitación y puestos profesionales a fin de desarrollar un

servicio laboral en la seguridad cibernética. El Poder Ejecutivo debe aumentar los fondos actuales para estas iniciativas.

**RECOMENDACIÓN 14.12: El Poder Ejecutivo debe desarrollar un programa de ayuda coordinado y externo en seguridad cibernética para que otros países puedan adquirir experiencia técnica y legal que abarque la seguridad cibernética.**

El Internet no tiene fronteras geográficas; las amenazas y los ataques provenientes del ciberespacio pueden aparecer desde cualquier lugar y en cualquier momento. La cantidad de ataques cibernéticos que se originan internacionalmente sigue creciendo.<sup>52</sup> Para responder de manera efectiva a estos ataques, se requiere una respuesta global que incluya a los EE. UU. y a los gobiernos extranjeros.<sup>53</sup> A pesar de que el gobierno de los EE. UU. estuvo trabajando para abordar los incidentes cibernéticos a través de medidas políticas y legales, y asociaciones públicas-privadas, varios países extranjeros no disponen del marco legal o de la capacidad para responder de la misma manera.

Para enfrentar este desafío, como se ha hecho en casos de antinarcóticos y tráfico de seres humanos, el gobierno federal debe trabajar conjuntamente con socios internacionales para abordar la detección, la prevención, la mitigación y la respuesta relacionadas con la seguridad cibernética. El Programa Internacional de Asistencia a la Formación en Investigaciones Criminales del Departamento de Justicia es un ejemplo de un programa que trabaja con gobiernos extranjeros a fin de desarrollar instituciones legales transparentes y profesionales que se centran en proteger los derechos humanos, combatir la corrupción y reducir la amenaza del crimen y terrorismo transnacionales.<sup>54</sup>

Cada agencia del gobierno federal<sup>55</sup> con experiencia debe trabajar conjuntamente con sus agencias homólogas en gobiernos extranjeros para cultivar el desarrollo mundial de la experiencia técnica y legal en seguridad cibernética. En 1999, los Estados Unidos dirigieron una iniciativa similar de colaboración para desarrollar una experiencia global en reglamentaciones de telecomunicaciones, lo que llevó a la publicación de *Connecting the Globe: A Regulator's Guide to Building a Global Information Community (Conexión Global: Guía regulatoria para la construcción de una comunidad global de información)*.<sup>56</sup> El gobierno estadounidense debe emprender una misma iniciativa en cuanto a la seguridad cibernética, y reunir a varios países para que intercambien información en buenas prácticas.

**RECOMENDACIÓN 14.13: La FCC debe trabajar junto con los Proveedores de servicio de Internet (ISP) a fin de incorporar defensas y protecciones robustas de seguridad cibernética en redes que se ofrecen a compañías y personas sin acceso a recursos de seguridad cibernética. Los ISP que**

**participan en este programa deben recibir soporte técnico por parte del Gobierno federal para asegurar sus redes.**

La protección de computadoras y otros dispositivos ante nuevas amenazas que evolucionan en el Internet es una tarea de tiempo completo que ocurre a toda hora. La mayoría de las compañías que figuran en la lista Fortune 500 invierten millones de dólares anuales en personal especializado y en tecnología que apoya las iniciativas de seguridad cibernética para proteger sus computadoras y sus redes corporativas. No obstante, es posible que las personas y las empresas más pequeñas cuenten con una protección limitada de seguridad cibernética o incluso carezcan de ésta.

Los IPS han tomado algunas medidas en cuanto al suministro de recursos de seguridad cibernética a pequeñas compañías y a clientes residenciales. Por ejemplo, Comcast le proporciona a los clientes un antivirus comercial y un software de seguridad gratuitos desde el 2005,<sup>57</sup> y pone en alerta a los clientes si sus computadoras están infectadas con botnets, virus u otras amenazas en línea.<sup>58</sup> Sin embargo, estas iniciativas, en el mejor de los casos, sólo ofrecen una protección incompleta, ya que el antivirus y el software pueden pasar por alto hasta un 80% de las amenazas y ataques de Internet desconocidos anteriormente.<sup>59</sup>

Debido a que la seguridad cibernética se ha vuelto cada vez más especializada y tecnológicamente compleja, es ilógico esperar que las empresas pequeñas y las personas puedan cuidarse a sí mismos en lo que respecta a la seguridad cibernética. La seguridad de Internet puede mejorarse con ISP que adoptan una actitud más proactiva en cuanto a la seguridad de sus redes, especialmente, desde que los 23 ISP más grandes de Estados Unidos representan más del 75% de todos los abonados al Internet en los Estados Unidos.<sup>60</sup> A partir de las iniciativas ya solucionadas por los ISP, la FCC debe trabajar con estos ISP a fin de incorporar defensas y protecciones sólidas de seguridad cibernética en las redes que se ofrecen a empresas y personas. La participación de los usuarios finales sería voluntaria: Los ISP podrían darles a elegir a los abonados entre una red con protección basada en seguridad cibernética incorporada o una red sin protección de seguridad cibernética. La FCC debe identificar maneras en las que el gobierno federal pueda suministrar una ayuda técnica continua para asegurar estas redes como un incentivo por la participación en este programa.

**RECOMENDACIÓN 14.14: La OMB debe acelerar las medidas técnicas para asegurar las redes del Gobierno federal.**

Según la Administración Federal de la Seguridad de la Información (FISMA), la OMB es responsable de asegurar todas las redes federales a través del Consejo Federal de Jefes de Información (CIO), excepto aquellas redes que se encuentran dentro de la competencia del DoD y de la Comunidad de Inteligencia. La OMB ha emprendido una serie de iniciativas

técnicas para asegurar sus redes. En todo el gobierno federal, se introdujo la Federal Desktop Core Configuration (Configuración Federal Principal de Escritorio), una plataforma común para las computadoras de usuarios comunes que incorpora una configuración estándar de seguridad de información desarrollada por el National Institute of Standards and Technology (NIST, Instituto Nacional de Normas y Tecnología) en colaboración con el DoD y el Departamento de Seguridad Nacional (DHS).<sup>61</sup> La iniciativa Trusted Internet Connections (Conexiones a Internet Confiables) está disminuyendo la cantidad de conexiones al Internet del gobierno federal de más de 8.000 conexiones a aproximadamente 50, y está implementando soluciones de seguridad, incluidos antivirus, firewall, detección de intrusos y monitoreo de tráfico.<sup>62</sup>

Además de estas iniciativas, pueden tomarse otras medidas para reforzar los esfuerzos por seguridad cibernética del gobierno federal. El CIO federal debe acelerar las medidas técnicas para asegurar estas redes y posicionar mejor al gobierno federal para que reaccione rápidamente ante nuevos vectores de ataque. En particular, el CIO federal debe acelerar la implementación del Protocolo de Internet Versión 6 en todas las redes de computadoras del gobierno federal como un paso hacia la implementación de la Seguridad del Protocolo de Internet y la seguridad de las computadoras a nivel de red. El CIO federal también debe acelerar los esfuerzos a fin de asegurar el sistema de enrutamiento del Internet.

La OMB ha recientemente automatizado el proceso de recopilación de datos de la FISMA, lo que redujo la carga en las agencias para el cumplimiento de la FISMA. La automatización del proceso de recopilación de datos también le permitirá al CIO federal garantizar con mayor facilidad el cumplimiento de la FISMA y mejorar los criterios de referencia existentes hacia métricas basadas en resultados a fin de que las agencias federales lleven a cabo todos los pasos que sean necesarios para asegurar las redes de TI del gobierno federal.<sup>63</sup> Adaptar las métricas basadas en resultados es vital para asegurar la infraestructura crítica de la nación.

### **Mejorar la prestación de servicios**

Los estadounidenses pueden tener un gobierno con un alto rendimiento que ofrezca varios servicios en línea. No obstante, para comprender esta visión, deben afrontarse las barreras técnicas y estructurales, lo que incluye hallar formas seguras para establecer la identidad y compartir información con todas las agencias. Muchos servicios del gobierno requieren debidamente la autenticación de la identidad, como presentar la licencia para conducir cuando se solicita un pasaporte estadounidense. Además, las agencias del gobierno deben ser capaces de intercambiar información con los departamentos, a través de una protección de seguridad apropiada, con el objetivo

de reducir la carga en el público que solicita servicios del gobierno.

Además de eliminar estas barreras, el gobierno puede mejorar la prestación de servicios a través de la optimización de herramientas basadas en la banda ancha para apoyar la mejora, la integración y la modernización de los procesos del gobierno federal.<sup>64</sup> Los estadounidenses de bajos recursos que acceden a los beneficios y servicios del gobierno deben navegar en un mundo fragmentado. Tratan con varias agencias y de varias maneras. Por lo general, deben realizar visitas personalmente. Un informe de la Oficina Fiscalizadora del Gobierno (GAO) de los Estados Unidos comprobó que una familia que desea solicitar los 11 programas más grandes de beneficios supeditados a los ingresos económicos tendrá que completar de seis a ocho solicitudes y visitar un máximo de seis oficinas gubernamentales. Entre estos programas se incluyen Ayuda Temporal para Familias Necesitadas (TANF), cupones canjeables por alimentos, el sistema estatal de ayuda médica Medicaid y comidas escolares. Por lo general, el proceso requiere varias horas no retribuidas fuera del trabajo y extensos traslados.<sup>65</sup> Un empleado del gobierno que trabaja del otro lado del escritorio dedica varias horas al día en ingresar datos a sistemas anticuados que no permiten el tipo de intercambio de información que podría ahorrar dinero, mejorar la productividad, reducir el índice de error y mejorar los resultados.

### **RECOMENDACIÓN 14.15: La OMB y el Consejo federal de la CIO deben desarrollar un solo protocolo seguro de autenticación para toda la compañía que permita la prestación de servicios en línea.**

Un protocolo seguro y sólido de autenticación habilitaría nuevos servicios gubernamentales en línea y mejoras en los servicios ya existentes tales como solicitudes de pasaporte a través de Internet y recepción electrónica de beneficios. Este sistema habilitaría un inicio de sesión único para que las personas puedan acceder a sus préstamos estudiantiles e información tributaria sin necesidad de generar varias identidades digitales.

El gobierno federal lanzó una estrategia de desarrollo de servicios de autenticación segura para empleados federales denominada Plan de acción de la Administración de identidad, credenciales y acceso federal (ICAM).<sup>66</sup> Además, el gobierno federal avanzó con la implementación limitada de una OpenID<sup>67</sup> de prueba a fin de proveer servicios públicos que requieran el nivel más bajo de seguridad o “una confianza escasa o nula en la validez de la identidad declarada”.<sup>68</sup> Considere que una cuenta de correo web tiene cierta seguridad y se la asocia con alguna identidad; sin embargo, como es sencillo utilizar el nombre que uno desee, hay “una confianza escasa o nula” en que el correo electrónico de un tal “John Doe” provenga realmente de una

persona con este nombre. La OpenID permite aplicaciones sencillas como la utilización de credenciales existentes (por ejemplo, una cuenta de correo web) para brindarles funcionalidad de página web personalizada<sup>69</sup> a los Institutos Nacionales de Salud (NIH) y a otras agencias. Además, el NIH actualmente está evaluando aplicaciones con mayores niveles de control de identidad que se basan en información de proveedores como Equifax y PayPal.<sup>70</sup>

Un protocolo seguro de autenticación le permitiría al gobierno federal utilizar la banda ancha para ofrecerles a los estadounidenses un conjunto mayor de servicios gubernamentales en línea.<sup>71</sup> No obstante, los esfuerzos para mejorar la autenticación son limitados. Incluso el plan de acción de la ICAM ofrece una guía mínima, ya que se centra principalmente en la autenticación segura como una cuestión de seguridad cibernética. El Plan de acción dice poco sobre los servicios para el público y no muestra métricas para medir la prestación de los servicios.

Para abordar estas discrepancias, la OMB y el Consejo Federal de la CIO deben desarrollar un protocolo de autenticación seguro y flexible para todo el gobierno, que cubra todos los niveles de control de identidad, desde el más seguro hasta el menos seguro, y que facilite el despliegue de la próxima generación de servicios gubernamentales en línea. A través de las normas de configuración de la OMB y del Consejo Federal de la CIO, se brinda soporte para un esquema del gobierno.<sup>72</sup> El Consejo Federal de la CIO también debe revisar el Plan de acción de la ICAM para incluir las métricas de desempeño relacionadas con la prestación de servicios gubernamentales al público.

**RECOMENDACIÓN 14.16:** El Poder Ejecutivo debe implementar la página MyPersonalData.gov como un mecanismo que le permita a los ciudadanos acceder a datos personales que están en manos de las agencias del Gobierno.

El gobierno federal posee datos de varios de sus ciudadanos y la Ley de Privacidad incluye provisiones para que las personas puedan acceder a estos datos y corregirlos.<sup>73</sup> En la actualidad, este proceso es manual y costoso, y para los ciudadanos no es fácil obtener acceso a su información en línea. Si los ciudadanos fueran capaces de autenticar de manera segura su identidad en línea, podrían verificar fácilmente la información (y corregir cualquier error) y, de este modo, aumentarían su valor.<sup>74</sup> Por lo tanto, el Poder Ejecutivo debe crear y mantener MyPersonalData.gov. Esta herramienta y su sitio web correspondiente servirían como interfaz para que los ciudadanos puedan acceder a sus propios datos que están en manos de las agencias federales.

Por ejemplo, MyPersonalData.gov les permitiría a los contribuyentes generar declaraciones fiscales mediante la

importación de los datos que los empleadores e instituciones financieras le envían al Departamento de Tesorería (IRS) en los formularios fiscales. Así se ahorraría tiempo y dinero en la preparación de sus impuestos.<sup>75</sup>

**RECOMENDACIÓN 14.17:** El Congreso debe analizar nuevamente la Ley de Privacidad (Privacy Act) para facilitar la prestación de servicios gubernamentales en línea y justificar los cambios tecnológicos.

La Ley de Privacidad es el marco legal en el que el gobierno federal se basa para manejar datos e información personales; sin embargo, esta ley no incluye la manera en que los terceros privados manejan estos datos. Las limitaciones de esta ley en cuanto al tratamiento de los temas que surgen a raíz de la información en las bases de datos electrónicas están bien reconocidas.<sup>76</sup>

Además, la Ley de Privacidad no proporciona orientación sobre tecnologías nuevas que incluyen implicaciones de privacidad, como el uso de cookies permanentes en sitios web.<sup>77</sup> Los cambios que el Congreso puede hacerle a la Ley permitirían a las agencias reducir significativamente la carga administrativa relacionada con los estudiantes que solicitan ayuda financiera, siempre y cuando las agencias estén autorizadas a compartir información personal con otras agencias una vez dadas las garantías de privacidad adecuadas, como el permiso de la persona autenticado de manera segura en línea.

**RECOMENDACIÓN 14.18:** El Gobierno federal debe realizar una serie de esfuerzos para mejorar la prestación de servicios gubernamentales en línea.

- ▶ La OMB debe establecer criterios de referencia en los sitios web del gobierno federal frente al sector privado y hacer que las agencias sean responsables de realizar mejoras todos los años.
- ▶ La OMB debe modernizar el proceso del Documento de planificación avanzada (APD) a fin de estimular a los gobiernos estatales para que desarrollen soluciones para toda la compañía.
- ▶ El Consejo Federal de Gerentes de la Web debe publicar normas y plantillas web para hacer que la Web federal sea de fácil navegación, reconocimiento y acceso para personas con discapacidades.
- ▶ La OMB debe destinar una porción del Fondo del Gobierno Electrónico a facilitar el duplicado de las principales mejores prácticas.
- ▶ El resultado de estos esfuerzos deben incluirse en el informe anual del Gobierno Electrónico de OMB al Congreso.

A pesar de que algunos sitios web gubernamentales son una gran promesa, todavía varios se desarrollan a partir de una

perspectiva de compartimentos estancos centrados en agencias, y tienen un enfoque insuficiente en cuanto al desarrollo de sitios web y portales integrados, fáciles de utilizar y exclusivos para el consumidor. A pesar de que más del 75% de los usuarios del Internet han visitado un sitio web gubernamental,<sup>78</sup> los informes muestran constantemente que los sitios web del sector público quedan rezagados en relación al sector privado.<sup>79</sup> Además, el gobierno no ha podido integrar significativamente en sus operaciones las lecciones aprendidas de las principales mejores prácticas de los servicios gubernamentales en línea. Existen notables excepciones, incluidos el portal de Servicios de Ciudadanía e Inmigración de los Estados Unidos (USCIS) que les permite a sus solicitantes verificar instantáneamente su estado de inmigración y el tiempo de espera,<sup>80</sup> y la Iniciativa de apertura del gobierno; ver Exposición 14-A y Cuadro 14-2.<sup>81</sup> En el nivel gubernamental local y estatal, la Alianza eCityGov, conformada por nueve ciudades en el estado de Washington, es una iniciativa exitosa para compartir las mejores prácticas y ofrecer los servicios en línea entre los gobiernos.<sup>82</sup> El problema radica en que los éxitos son aislados. Debido a que no se ha hecho lo suficiente para compartir las lecciones aprendidas, otras iniciativas no pueden beneficiarse de otros éxitos.

Compartir las mejores prácticas puede mejorar particularmente la provisión de beneficios por parte de los gobiernos estatales destinada a personas de bajos ingresos. Anualmente, el gobierno invierte millones de dólares en TI que ayuda en estos servicios, y el proceso del APD permite a los estados obtener la aprobación de la porción de los costos a fin de adquirir nuevos sistemas en línea para lo que contribuye el gobierno federal. El sistema actual tiene importantes

mecanismos para hacer que los estados sean responsables de realizar elecciones inteligentes sobre los sistemas que se están desarrollando, pero también puede estimular a los sistemas de compartimentos estancos, lo que podría generar mayores costos en la integración posterior e inclinar a los estados en contra de la migración a soluciones que podrían ser más asequibles a largo plazo. Para abordar esta brecha, la OMB debe trabajar con agencias pertinentes para modernizar el proceso del APD a fin de estimular a los gobiernos para que desarrollen soluciones para todas las compañías.

Debido a que el sector público quedó rezagado con respecto al sector privado en cuanto al uso y el diseño, el Consejo Federal de Gerentes de Web debe establecer criterios de referencia en el diseño y uso de los sitios web gubernamentales frente a las principales mejores prácticas de la industria.

La OMB debe continuamente recomendar mejoras específicas para las agencias, destacar las mejores prácticas en su informe anual del Gobierno Electrónico al Congreso y destinar el Fondo del Gobierno Electrónico para ayudar a duplicar las mejores prácticas en todo el gobierno federal.

**RECOMENDACIÓN 14.19:** La revisión de la Ley de Reducción de Trámites Administrativos (Paperwork Reduction Act) por parte del Poder Ejecutivo debe apuntar a permitir la participación del Gobierno en la mejora de sus servicios.

La Ley de Reducción de Trámites Administrativos representa una barrera para la implementación de muchas de las mejores prácticas.<sup>83</sup> Por ejemplo, la Ley impide encuestar a usuarios de la Web para mejorar la presencia de una agencia en la web sin realizar un arduo proceso de aprobación de la encuesta que

*Exposición 14-A:  
Panel de Servicios  
de Ciudadanía e  
Inmigración de los  
Estados Unidos*





**CUADRO 14-2:**

**Los Servicios de Ciudadanía e Inmigración de los Estados Unidos ofrecen acceso en línea.**

Hasta hace muy poco, cuando un individuo llenaba una solicitud para obtener la ciudadanía con el Servicios de Ciudadanía e Inmigración de los Estados Unidos (USCIS), el solicitante no tenía conocimiento del estado de su caso. El USCIS actualizó su sitio web para permitirles a los solicitantes que utilicen

un número de identificación y que puedan verificar inmediatamente un estado de caso en línea. Los solicitantes pueden recibir alertas sobre cambios en el estado a través de un mensaje de texto y actualizaciones de correo electrónico. Lo más importante desde la perspectiva del solicitante es que todo el sistema es más transparente, ya que los tiempos de espera y los cambios de estado están claramente documentados.

puede tardar meses. Un empleado del gobierno comentó “[La Ley de Reducción de Trámites Administrativos] impone una carga para obtener cualquier entrada generada por el usuario... El resultado es que normalmente no accedemos al problema”.<sup>84</sup> El director del sitio USA.gov, la puerta de enlace en línea al gobierno federal, manifestó que la Ley debe volver a analizarse para el nuevo mundo de los medios.<sup>85</sup>

El Poder Ejecutivo comenzó a trabajar en la actualización de la Ley de Reducción de Trámites Administrativos, que ya tiene 15 años de antigüedad.<sup>86</sup> Esta revisión debe apuntar a que el gobierno pueda establecer una conversación bidireccional con el público.

**RECOMENDACIÓN 14.20: La Oficina de Políticas Científicas y Tecnológicas (OSTP) de la Casa Blanca debe desarrollar un plan estratégico de cinco años para prestar servicios en línea.**

Desde la publicación del plan Quicksilver para la implementación de las 24 iniciativas de Gobierno Electrónico de nivel Presidencial en 2002,<sup>87</sup> no hubo grandes iniciativas gubernamentales posteriores con el fin de desarrollar un plan estratégico para los servicios del gobierno federal en línea. La OMB le envía actualmente un Informe anual del Gobierno Electrónico al Congreso, conforme a lo dispuesto en la Ley de Gobierno Electrónico,<sup>88</sup> sin embargo, éste es un resumen histórico y no una visión estratégica e innovadora.

Queda claro que los estadounidenses desean tener la oportunidad de realizar transacciones simples en línea con el gobierno federal.<sup>89</sup> La OSTP debe desarrollar un plan estratégico que se actualice cada dos años y que aborde cuestiones como la accesibilidad (incluidos temas planteados en el informe bianual de la Fiscalía General de conformidad con la Sección 508), la

administración de beneficios, las plataformas alternativas y las asociaciones de gobiernos locales y estatales.

**RECOMENDACIÓN 14.21: El Gobierno federal debe mejorar la adjudicación de beneficios supeditada a los ingresos económicos disponibles para estadounidenses de bajos recursos.**

- La OMB debe mejorar el sitio Partner4Solutions.gov a fin de incluir una base de datos de herramientas del gobierno, de organizaciones sin fines de lucro y del sector privado. Este sitio es una plataforma para mejorar la prestación del servicio de beneficios supeditada a los ingresos económicos.
- La OMB debe convocar una cumbre en 2010 que reúna a los CIO del gobierno estatal, líderes de salud local y servicios sociales, e innovadores de tecnologías para centrarse en el uso de la tecnología con el objetivo de modernizar los servicios de beneficios.

Los procesos de integración y modernización mediante el uso de la banda ancha puede ayudar a que los estadounidenses de bajos recursos puedan recibir todos los beneficios de la red de seguridad para los que califican, que mejora de forma manifiesta sus posibilidades para salir de la pobreza. Un informe de 2002 del Instituto Urbano comprobó que tener acceso a los beneficios del Programa de Asistencia en Nutrición Suplementaria (o a cupones canjeables por alimentos) y a Medicaid aumenta las probabilidades de retener un trabajo para aquellos que abandonan el Temporary Assistance to Needy Families (Ayuda Temporal para Familias Necesitadas, TANF). El veinte por ciento de los beneficiarios anteriores, que aseguraron ambos beneficios, regresaron al bienestar, en comparación con el 51% que no aseguraron ambos beneficios. En nuestro sistema actual, muchas personas de bajos recursos no reciben todos los beneficios que necesitan o para los que son elegibles. Sólo un poco más de la mitad de aquellos que son elegibles para recibir cupones de alimentos reciben estos beneficios. Dos tercios de aquellas personas elegibles para Medicaid o el State Children’s Health Insurance Program (Programa de Seguro de Salud para Niños) lo reciben. Un tercio de aquellos elegibles para el TANF reciben estos beneficios. Muchos consideran que la confusión en lo que respecta a la elegibilidad y la dificultad de la aplicación son las principales barreras.<sup>90</sup>

Varios estados comenzaron a experimentar una sucesión de cambios que optimizan Internet. ACCESS NYC utiliza calculadoras en línea que filtran a los residentes para 35 beneficios en siete idiomas. Otros estados configuraron aplicaciones en línea de “un sólo lugar” para varios conjuntos de beneficios. No obstante, otros pasaron a la integración de sistemas de gran escala. El avance hacia un sistema de

beneficios moderno e integrado en línea mejoraría la prestación de servicios, reduciría las barreras de acceso e impulsaría la eficiencia.

Un programa federal que se lanzó recientemente, Partnership Fund for Program Integrity (Fondo de Asociación para la Integridad del Programa) comenzó a ayudar a los gobiernos estatales y locales para que descubran formas innovadoras de mejorar los programas de beneficios. Debe utilizarse para estimular el traslado de las solicitudes en línea a “un solo lugar”. En lugar de agregar simplemente formularios de solicitudes que a la larga necesitarán imprimirse, los beneficiarios deben cambiar a las firmas electrónicas, los envíos electrónicos completos y la prepoblación de campos basados en solicitudes para otros beneficios, lo que permitiría que los clientes ahorren tiempo y las agencias, dinero. Estos sistemas pueden incluir potencialmente la digitalización y el almacenamiento seguros de documentos. Un informe de la GAO de 2007 menciona que el sistema de digitalización y gestión de documentos de Florida permite que los asistentes sociales recuperen los registros electrónicos de casos en cuestión de segundos, en comparación con las 24 horas que toma conseguir los archivos de los casos en papel.<sup>91</sup>

Partner4Solutions.gov es una plataforma que se emplea para mejorar la prestación de servicios en este espacio. Debe desarrollarse una base de datos de las herramientas de beneficios en línea correspondientes a los gobiernos estatales y locales, y a las organizaciones sin fines de lucro, y debe funcionar como un sitio Apps.gov del mundo de beneficios. Donde corresponda,

la base de datos debe incluir precios (ya que pueden variar considerablemente). Por ejemplo, el costo para adquirir o desarrollar una herramienta de preselección (una serie de preguntas en línea para dar a las familias una noción de la variedad y la cantidad de beneficios para los que son elegibles) varía de \$15.000 a \$5 millones.<sup>92</sup>

Por último, varios gobiernos locales y estatales están trabajando en iniciativas para utilizar la banda ancha y la prestación de servicios en línea a fin de mejorar la administración de los programas de beneficios. A pesar de que se están desarrollando muchas de las mejores prácticas, estas iniciativas se producen independientemente una de otra. Para abordar esta discrepancia, la OMB debe convocar una cumbre en 2010 que reúna a los CIO del gobierno estatal, líderes de salud local y servicios sociales, e innovadores de tecnologías para que puedan centrarse en el uso de la tecnología con el objetivo de modernizar los servicios de beneficios. Esta cumbre debería tener tres objetivos: desarrollar un horizonte cronológico compartido a fin de avanzar hacia plataformas integradas en línea para programas clave destinados a estadounidenses de bajos ingresos; mostrar y compartir datos disponibles sobre los costos y beneficios de las herramientas actuales del estado e innovaciones externas, como el Annie E. Casey Foundations' Casebook (Registro de Casos de las Fundaciones Annie E. Casey), una herramienta Web 2.0 para la administración de casos de protección de menores; y desarrollar un conjunto compartido de buenas prácticas que puedan utilizar los estados para mejorar la prestación de servicios.



## NOTAS AL FINAL DEL CAPÍTULO 14

- 1 Jason Baumgarten & Michael Chui, *E-Government 2.0*, MCKINSEY ON GOV'T, verano de 2009, en 26–27, *disponible en* [http://www.mckinsey.com/client-service/publicsector/pdf/TG\\_MoG\\_Issue4\\_egov.pdf](http://www.mckinsey.com/client-service/publicsector/pdf/TG_MoG_Issue4_egov.pdf).
- 2 SHELLEY WATERS-BOOTS, FORD FOUND, ET AL., *IMPROVING ACCESS TO PUBLIC BENEFITS: HELPING INDIVIDUALS AND FAMILIES GET THE INCOME SUPPORTS THEY NEED* (2010), *disponible en* [http://www.opportunityatwork.org/pdf/Improving\\_Access\\_To\\_Public\\_Benefits\\_112\\_10.pdf](http://www.opportunityatwork.org/pdf/Improving_Access_To_Public_Benefits_112_10.pdf).
- 3 *Consultar* a la Directora Ejecutiva Jane Patterson, Autoridad de e-NC, Estado de Carolina del Norte, Comentarios del Seminario del gobierno estatal y local de la FCC (1 de septiembre de 2009), *disponible en* [http://www.broadband.gov/docs/ws\\_19\\_state\\_and\\_local.pdf](http://www.broadband.gov/docs/ws_19_state_and_local.pdf); Vice Director General Estatal de Información John Conley, Estado de Colorado, Comentarios del Seminario del gobierno estatal y local de la FCC (1 de septiembre de 2009), *disponible en* [http://www.broadband.gov/docs/ws\\_19\\_state\\_and\\_local.pdf](http://www.broadband.gov/docs/ws_19_state_and_local.pdf); Director General de Información y Director de TI Gary Gordier, El Paso, TX, Comentarios del Seminario del gobierno estatal y local de la FCC (1 de septiembre de 2009), *disponible en* [http://www.broadband.gov/docs/ws\\_19\\_state\\_and\\_local.pdf](http://www.broadband.gov/docs/ws_19_state_and_local.pdf); Comentarios de FiberTower relativo a National Broadband Plan NOI, registrados el 8 de junio de 2009, en 2, 6.
- 4 Transportation, Treasury, Independent Agencies, and General Government Appropriations Act (Ley de Transporte, Tesoro, Agencias Independientes y Apropiaaciones Generales del Gobierno) de 2005, Pub. L. No. 108-447, Div. H, 118 Stat. 2809 (2004).
- 5 Minuta del director Joshua B. Bolten, de la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB), para los Jefes de los Departamentos y las Agencias; Maintaining Telecommunication Services During a Crisis or Emergency in Federally-owned Buildings, M-05-16 (30 de junio de 2005), *disponible en* <http://www.whitehouse.gov/omb/assets/omb/memoranda/fy2005/m05-16.pdf>; Memorandum del Subdirector de Administración Clay Johnson III, de la OMB, para los Jefes de los Departamentos y las Agencias; Implementación de Trusted Internet Connections, M-08-05 (20 de noviembre de 2007), *disponible en* <http://www.whitehouse.gov/omb/assets/omb/memoranda/fy2008/m08-05.pdf>; NAT'L COMM'NS Sys., DEP'T OF HOMELAND SECURITY, THE NATIONAL COMMUNICATIONS SYSTEM DIRECTIVE (NCSd) 3-10, MINIMUM REQUIREMENTS FOR CONTINUITY COMMUNICATIONS CAPABILITIES (25 de julio de 2007).
- 6 Ley del Gobierno Electrónico de 2002, Pub. L. No. 107-347, 116 Stat. 2899 (2002).
- 7 *Consultar* Comentarios del Departamento de Educación de Alaska relativos a NBP PN n.º 15 (*Comentario sobre las necesidades de banda ancha en la educación, incluido el cambio realizado al programa de E-rate para mejorar el despliegue de la banda ancha—NBP Public Notice n.º 15*, GN Docket Nos. 09-47, 09-51, 09-137, CC Docket No. 02-6, WC Docket No. 05-195, Public Notice, 24 FCC Red 13560 (WCB 2009) (*NBP PN n.º 15*)), registrado el 20 de noviembre de 2009, en 79; Comentarios de State E-Rate Coordinators Alliance relativos a NBP PN n.º 15, registrados el 20 de noviembre de 2009, en 19–20; Comentarios de Am. Ass'n of Sch. Adm'rs & Ass'n of Educ. Serv. Agencias relativos a NBP PN n.º 15, registrados el 20 de noviembre de 2009, en 5–6; Comentarios de Nat'l Ass'n of Telecomm. Officers & Advisors (NATOA) relativos a NBP PN n.º 15, registrados el 20 de noviembre de 2009, en 11–12; Comentarios de AT&T relativos a NBP PN n.º 15, registrados el 20 de noviembre de 2009, en 8–9; Comentarios de la Ciudad de Chicago relativos a NBP PN n.º 15, registrados el 20 de noviembre de 2009, en 26; Comentarios de Dell relativos a NBP PN n.º 15, registrados el 20 de noviembre de 2009, en 4; Comentarios de Mich. Dep't of Educ. relativos a NBP PN n.º 15, registrados el 20 de noviembre de 2009, en 7; Comentarios de Tex. Educ. Telecomm. Network relativos a NBP PN n.º 15, registrados el 20 de noviembre de 2009, en 3–4; Comentarios de Ohio Pub. Library Info. Network relativos a NBP PN n.º 15, registrados el 17 de noviembre de 2009, en 1–2; Comentarios de Alaska E-Rate Coordinator relativos al National Broadband Plan NOI, registrados el 8 de junio de 2009, en 10; Respuesta de U.S. R&E Networks y HIMSS relativa a NBP PN n.º 30 (*Comentarios de respuesta a favor del Plan Nacional de Banda Ancha*, GN Docket Nos. 09-47, 09-51, 09-137, Public notice, 25 FCC Red 2417 (WCB 2010) (*NBP PN n.º 30*)), registrado el 28 de enero de 2010, en 43–44.
- 8 *Consultar* Comentarios del Departamento de Educación de Alaska relativos a NBP PN n.º 15, registrados el 20 de noviembre de 2009, en 7.
- 9 IBM, *Smarter Cities*, *disponible en* [http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/sustainable\\_cities/ideas/](http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/sustainable_cities/ideas/) (*visitado por última vez el 17 de febrero de 2010*); Steve Lohr, *To Do More With Less, Governments Go Digital*, N.Y. TIMES, 10 de octubre de 2009, *http://www.nytimes.com/2009/10/11/business/11unboxed.html*.
- 10 Cisco, *Literatura: Cisco Connected Communities for State and Local Governments*, *disponible en* [http://www.cisco.com/web/strategy/government/local\\_connected\\_communities.html](http://www.cisco.com/web/strategy/government/local_connected_communities.html) (*visitado por última vez el 17 de febrero de 2010*).
- 11 Richard Whitt, *Experimenting with New Ways to Make Broadband Better, Faster, and More Available*, GOOGLE PUB. POL'Y BLOG, 10 de febrero de 2010, *disponible en* <http://googlepublicpolicy.blogspot.com/2010/02/experimenting-with-new-ways-to-make.html>.
- 12 Comentarios de Benton Found. relativos a NBP PN n.º 22 (*Comentario sobre la investigación necesaria para el liderazgo de la banda ancha—NBP Public Notice n.º 22*, GN Docket Nos. 09-47, 09-51, 09-137, Public Notice, 24 FCC Red 138207 (WCB 2009) (*NBP PN n.º 22*)), registrado el 8 de diciembre de 2009; en 9–11; Respuesta de la Prensa Libre relativa a NBP PN n.º 30, registrado el 27 de enero de 2010, en 13.
- 13 PEW RES. CTR. FOR THE PEOPLE AND THE PRESS, TRENDS IN POLITICAL VALUES AND CORE ATTITUDES: 1987–2007, en 49 (2007), *disponible en* <http://people-press.org/reports/pdf/312.pdf>.
- 14 CTR. FOR DIGITAL GOV'T, RENOVATION NATION: IMPROVING GOVERNMENT SERVICE DELIVERY IN SMART AND SUSTAINABLE WAYS 10 (2009), *disponible en* <http://www.govtechblogs.com/fastgov/CDG09RenovationNation.pdf>.
- 15 El Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST) define la informática de nube como “un modelo que le permite a una red conveniente bajo petición acceder a un conjunto compartido de recursos de computación configurables (por ejemplo, redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que pueden suministrarse rápidamente y entregarse con un mínimo de esfuerzo de administración o de interacción de los proveedores de servicios”. NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, CLOUD COMPUTING, THE NIST DEFINITION OF CLOUD COMPUTING (2009), *disponible en* <http://csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/> (*visitado por última vez el 17 de febrero de 2010*). Si bien no existe un acuerdo universal sobre la definición, este plan utilizará la definición de NIST. Para obtener un análisis completo de la definición de informática de nubes, *consultar* los comentarios de AT&T relativos a NBP PN n.º 21 (*Comentario sobre la portabilidad de datos y su relación con la banda ancha—NBP Public Notice n.º 21*, GN Docket Nos. 09-47, 09-51, 09-137, Public Notice, 24 FCC Red 13816 (WCB 2009) (*NBP PN n.º 21*)), registrado 9 de diciembre de 2009, en 3–5; Comentarios del Proyecto DataPortability relativos a NBP PN n.º 21, registrados el 9 de diciembre de 2009, en 5; Comentarios de la FTC relativos a NBP PN n.º 21, registrados el 9 de diciembre de 2009, en 1–2; Comentarios de InCommon Steering Committee relativos a NBP PN n.º 21, registrados el 9 de diciembre de 2009, en 4; Comentarios de Qwest relativos a NBP PN n.º 21, registrados el 9 de diciembre de 2009, en 2–4; Carta de la Asesora jurídica en materia reglamentaria Paula Boyd, Microsoft, dirigida a la Secretaria Marlene H. Dortch, FCC, GN Docket No. 09-51 (20 de enero de 2010) (Microsoft, 20 de enero de 2010 *A instancia propia*), Adjunto. 2 (B. Smith) en 1.
- 16 GWEN MORTON & TED ALFORD, BOOZ ALLEN HAMILTON, THE ECONOMICS OF CLOUD COMPUTING I (2009) (MORTON & ALFORD, THE ECONOMICS OF CLOUD COMPUTING), *disponible en* <http://www.boozallen.com/media/file/Economics-of-Cloud-Computing.pdf>.
- 17 Jason Miller, *Data Center Proliferation Must End, Kundra Says*, FED. NEWS RADIO, 28 de octubre de 2009, *disponible en* <http://www.federalnewsradio.com/?sid=1796664&nid=263>.
- 18 MORTON & ALFORD, THE ECONOMICS OF CLOUD COMPUTING en 5, 9.
- 19 C.G. Lynch, *How Vivek Kundra Fought Government Waste One Google App at a Time*, CIO.COM, 22 de septiembre de 2008, *disponible en* [http://www.cio.com/article/450636/How\\_Vivek\\_Kundra\\_Fought\\_Government\\_Waste\\_One\\_Google\\_App\\_At\\_a\\_Time...](http://www.cio.com/article/450636/How_Vivek_Kundra_Fought_Government_Waste_One_Google_App_At_a_Time...)
- 20 Gautham Nagesh, *OPM Claims Victory in Huge e-Payroll System Consolidation*, NEXTGOV, 21 de octubre de 2009, *disponible en* [http://www.nextgov.com/nextgov/ng\\_20091021\\_4165.php](http://www.nextgov.com/nextgov/ng_20091021_4165.php).
- 21 *Consultar* IT SCHEDULE 70 DE LA GSA: MAXIMIZING THE SPEED AND VALUE OF IT ACQUISITION SOLUTIONS (2007), *disponible en* [http://www.gsaadvantage.gov/images/products/elib/pdf\\_files/70.pdf](http://www.gsaadvantage.gov/images/products/elib/pdf_files/70.pdf).

## NOTAS AL FINAL DEL CAPÍTULO 14

- 22 Patrick Thibodeau, *CIA Endorses Cloud Computing, But Only Internally*, *COMPUTERWORLD*, 7 de octubre de 2009, [http://www.computerworld.com/s/article/9139016/CIA\\_endorses\\_cloud\\_computing\\_but\\_only\\_internally](http://www.computerworld.com/s/article/9139016/CIA_endorses_cloud_computing_but_only_internally).
- 23 Elise Castelli, *DISA Expands Cloud Computing Services*, *FED. TIMES*, 5 de octubre de 2009, <http://www.federaltimes.com/article/20091005/IT03/910050304/1036/IT>.
- 24 MERITALK & MERLIN FEDERAL CLOUD INITIATIVE, *THE 2009 CLOUD CONSENSUS REPORT 10* (2009), *disponible en* <http://www.meritalk.com/2009-cloud-consensus.php> (debe registrarse para descargarlo); David Talbot, *Security in the Ether*, *MIT TECH. REV.*, enero/febrero de 2010, *disponible en* <http://www.technologyreview.com/web/24166/page1/>; Carta de la Asesora jurídica en materia reglamentaria Paula Boyd, Microsoft Corp., dirigida a la Secretaria Marlene H. Dortch, FCC, GN Docket Nos. 09-47, 09-51, 09-137 (12 de noviembre de 2009) (Microsoft 12 de noviembre de 2009 *A instancia propia*) en 8; Comentarios del InCommon Steering Committee relativos a NBP PN n.º 21, registrados el 9 de diciembre de 2009, en 5; Comentarios del cuerpo administrativo de la FTC relativos a NBP PN n.º 21, registrados el 9 de Diciembre de 2009, en 2; Proyecto DataPortability relativo a NBP PN n.º 21, registrado el 9 de diciembre de 2009 en 6 (registrado como Elias Bizannes); Miguel Helft, *Now, Even the Government Has an App Store*, *N.Y. TIMES*, 15 de septiembre de 2009, <http://bits.blogs.nytimes.com/2009/09/15/now-even-the-government-has-an-app-store/>; OnLive Reply in re National Broadband Plan NOI (Respuesta en vivo relativa al National Broadband Plan NOI), registrado el 21 de Julio de 2009, en 4; Yaana Reply in re National Broadband Plan NOI (Respuesta de Yaana relativa al National Broadband Plan NOI), registrado el 21 de Julio de 2009, en 4.
- 25 El Consejo Federal de la CIO se creó por Decreto Ejecutivo 13011 el 16 de julio de 1996. *Consultar* Decreto ejecutivo No. 13011, 61 Regulación federal 37657 (16 de julio de 1996). Este decreto fue anulado posteriormente. *Consultar* Decreto ejecutivo No. 13403, 71 Regulación federal 28543 (12 de mayo de 2006). La existencia del Consejo fue codificada por la Ley del Gobierno Electrónico de 2002, Pub. L. No. 107-347, 116 Stat. 2899 (2002) (codificado en 44 U.S.C. 101).
- 26 Aliya Sternstein, *Feds Offer 38,484 Budget Cuts*, *NEXTGOV*, 19 de octubre de 2009, *disponible en* [http://techinsider.nextgov.com/2009/10/feds\\_offer\\_38484\\_budget\\_cuts.php](http://techinsider.nextgov.com/2009/10/feds_offer_38484_budget_cuts.php); OMB, *SAVE Award*, <http://www.saveaward.gov> (visitado por última vez el 20 de febrero de 2010).
- 27 Jason Miller, *Idea to Reuse Medication at VA Hospitals Wins SAVE Award*, *FED. NEWS RADIO*, 11 de diciembre de 2009, *disponible en* <http://www.federalnewsradio.com/index.php?nid=110&sid=1837851>.
- 28 Memorándum del Director Peter Orszag, de la OMB, para los Jefes de los Departamentos y las Agencias en respuesta a las Propuestas generales del Gobierno para el premio SAVE del Presidente, M-10-09 (21 de diciembre de 2009), *disponible en* [http://www.whitehouse.gov/omb/assets/memoranda\\_2010/m10-09.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/assets/memoranda_2010/m10-09.pdf).
- 29 OMB, *USASpending.gov.*, *disponible en* <http://www.usaspending.gov/faads/tables.php?tabtype=tl&subtype=atf&rowtype=a> (visitado por última vez el 20 de febrero de 2010).
- 30 Jason Miller, *OMB Calls for a Review of Grant Application Systems* (transmisión de *FEDERAL NEWS RADIO* del 11 de marzo de 2009), *disponible en* <http://www.federalnewsradio.com/index.php?nid=35&sid=1621782>.
- 31 LARRY FREED, *FORESEE RESULTS, E-GOVERNMENT SATISFACTION INDEX 2*, 6, 18 (2009), *disponible en* [http://www.foreseeresults.com/\\_downloads/acsiccommentary/ACSL\\_EGov\\_Report\\_Q1\\_2009.pdf](http://www.foreseeresults.com/_downloads/acsiccommentary/ACSL_EGov_Report_Q1_2009.pdf).
- 32 GAO, *GRANTS.GOV HAS SYSTEMIC WEAKNESSES THAT REQUIRE ATTENTION 5*, 24, *GAO-09-589* (2009), *disponible en* <http://www.gao.gov/new.items/d09589.pdf>.
- 33 Como se utilizó aquí, los medios sociales se refieren al uso de aplicaciones dentro del gobierno para facilitar la colaboración y el intercambio de información dentro de la fuerza de trabajo federal. Ver Capítulo 15: Compromiso cívico para las discusiones adicionales sobre el uso de los medios sociales en el gobierno.
- 34 Jennifer L. Dorn, *Rebooting the Public Square*, *FED. COMPUTER WK.*, 3 de diciembre de 2007, en 30, *disponible en* [http://fcw.com/articles/2007/11/30/web-20-rebooting-the-public-square.aspx?sc\\_lang=en](http://fcw.com/articles/2007/11/30/web-20-rebooting-the-public-square.aspx?sc_lang=en).
- 35 NORA GANIM BARNES & ERIC MATTSON, *CTR. FOR MARKETING RES., SOCIAL MEDIA IN THE 2009 INC. 500: NEW TOOLS & NEW TRENDS* (2009), *disponible en* <http://www.umassd.edu/cmr/studiesresearch/socialmedia2009.pdf>.
- 36 Ben Bain, *4 Studies in Collaboration—Case 2: IdeaFactory de TSA*, *FED. COMPUTER WK.*, 29 de febrero de 2008, *disponible en* <http://fcw.com/articles/2008/02/29/4-studies-in-collaboration-151-case-2-tsa146s-ideafactory.aspx>; La Casa Blanca, *IdeaFactory*, *disponible en* <http://www.whitehouse.gov/open/innovations/IdeaFactory/> (visitado por última vez el 20 de febrero de 2010).
- 37 La Casa Blanca, *IdeaFactory*, *disponible en* <http://www.whitehouse.gov/open/innovations/IdeaFactory/> (visitado por última vez el 20 de febrero de 2010).
- 38 Jill R. Aitoro, *Defense More Likely Than Civilian Agencies To Use Social Networking Tools*, *NEXTGOV*, 15 de enero de 2010, *disponible en* [http://www.nextgov.com/nextgov/ng\\_20100115\\_4048.php?oref=mostread](http://www.nextgov.com/nextgov/ng_20100115_4048.php?oref=mostread).
- 39 *Consultar* ANDREA DI MAIO, GARTNER, INC., *CITIZEN-DRIVEN GOVERNMENT MUST BE EMPLOYEE-CENTRIC, TOO* (2009), *disponible en* [http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc\\_cd=168334](http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=168334) (se requiere la compra); *FED. WEB MANAGERS COUNCIL, SOCIAL MEDIA AND THE FEDERAL GOVERNMENT: PERCEIVED AND REAL BARRIERS AND POTENTIAL SOLUTIONS 2* (2008), *disponible en* [http://www.usa.gov/webcontent/documents/SocialMediaFed%20Govt\\_BarriersPotentialSolutions.pdf](http://www.usa.gov/webcontent/documents/SocialMediaFed%20Govt_BarriersPotentialSolutions.pdf).
- 40 *FED. CHIEF INFO. OFFICERS COUNCIL, GUIDELINES FOR SECURE USE OF SOCIAL MEDIA BY FEDERAL DEPARTMENTS AND AGENCIES 9* (2009), *disponible en* [http://www.cio.gov/Documents/Guidelines\\_for\\_Secure\\_Use\\_Social\\_Media\\_v01-0.pdf](http://www.cio.gov/Documents/Guidelines_for_Secure_Use_Social_Media_v01-0.pdf).
- 41 Massimo Calabresi, *Wikipedia for Spies: The CIA Discovers Web 2.0*, *TIME*, 8 de abril de 2009 (Calabresi, *Wikipedia for Spies*), *disponible en* <http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,1890084,00.html>.
- 42 Calabresi, *Wikipedia for Spies*.
- 43 *CYBERSPACE POLICY REVIEW: ASSURING A TRUSTED AND RESILIENT INFORMATION AND COMMUNICATIONS INFRASTRUCTURE REVIEW*, iii (2009), *disponible en* [http://www.whitehouse.gov/assets/documents/Cyberspace\\_Policy\\_Review\\_final.pdf](http://www.whitehouse.gov/assets/documents/Cyberspace_Policy_Review_final.pdf).
- 44 *PRESIDENT'S NATIONAL SECURITY TELECOMMUNICATIONS ADVISORY COMMITTEE, CYBERSECURITY COLLABORATION REPORT: STRENGTHENING GOVERNMENT AND PRIVATE SECTOR COLLABORATION THROUGH A CYBER INCIDENT DETECTION, PREVENTION, MITIGATION, AND RESPONSE CAPABILITY 4* (2009) (ADVISORY COMMITTEE CYBERSECURITY COLLABORATION REPORT), *disponible en* <http://www.ncs.gov/nstac/reports/2009/NSTAC%20CCCTF%20Report.pdf>.
- 45 Ellen Nakashima, *More Than 75,000 Computer Systems Hacked in One of Largest Cyber Attacks, Security Firm Says*, *WASH. POST*, 18 de febrero de 2010 (Nakashima, *More Than 75,000 Computer Systems Hacked*), *disponible en* <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/02/17/AR2010021705816.html>.
- 46 Ellen Nakashima, *War Game Reveals U.S. Lacks Cyber-Crisis Skills*, *WASH. POST*, 17 de febrero de 2010, *disponible en* <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/02/16/AR2010021605762.html>.
- 47 Nakashima, *More Than 75,000 Computer Systems Hacked*.
- 48 David Drummond, *A New Approach to China*, *OFFICIAL GOOGLE BLOG*, 12 de enero de 2010, *disponible en* <http://googleblog.blogspot.com/2010/01/new-approach-to-china.html>.
- 49 Mark Clayton, *US Oil Industry Hit by Cyberattacks: Was China Involved?*, *CHRISTIAN SCI. MONITOR*, 25 de enero de 2010, *disponible en* <http://www.csmonitor.com/USA/2010/0125/US-oil-industry-hit-by-cyberattacks-Was-China-involved>.
- 50 Declaración de la vicepresidenta Liesyl I. Franz, *TechAmerica*, ante el *Subcomité de Educación en Investigación y Ciencia, Comité de Cámara de Ciencia y Tecnología*, 11vo. Congreso (10 de junio de 2009), *disponible en* [http://democrats.science.house.gov/Media/file/Commdocs/hearings/2009/Research/10jun/Franz\\_Testimony.pdf](http://democrats.science.house.gov/Media/file/Commdocs/hearings/2009/Research/10jun/Franz_Testimony.pdf).
- 51 Declaración del Dr. Fred B. Schneider, Samuel B. Eckert Professor of Computer Science, Universidad de Cornell, ante el *Subcomité de Educación en Investigación y Ciencia, Comité de Cámara de Ciencia y Tecnología*, 11vo. Congreso (10 de junio de 2009), *disponible en* [http://democrats.science.house.gov/Media/file/Commdocs/hearings/2009/Research/10jun/Schneider\\_Testimony.pdf](http://democrats.science.house.gov/Media/file/Commdocs/hearings/2009/Research/10jun/Schneider_Testimony.pdf).
- 52 Ellen Nakashima & John Pomfret, *China Proves to be an Aggressive Foe in Cyberspace*, *WASH. POST*, 11 de noviembre de 2009, *disponible en* [http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/11/10/AR2009111017588\\_pf.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/11/10/AR2009111017588_pf.html) (visitado por última vez el 19 de febrero de 2010).
- 53 *ADVISORY COMMITTEE CYBERSECURITY COLLABORATIVE REPORT* en 5.

## NOTAS AL FINAL DEL CAPÍTULO 14

- 54 Consultar DOJ, International Criminal Investigative Training Assistance Program, *disponible en* <http://www.justice.gov/criminal/icitap/> (visitado por última vez el 21 de febrero de 2010).
- 55 Esto debe incluir, como mínimo, representantes de la Comunidad de Inteligencia, del Departamento de Defensa, del Departamento de Justicia, del Departamento de Seguridad Nacional, del Departamento de Energía, del Departamento del Estado, del Departamento del Tesoro, del Departamento de Educación, del Departamento de Comercio, de la Comisión Federal de Comunicaciones y de la Comisión Federal de Comercio.
- 56 FCC, Connecting the Globe: A Regulator's Guide to Building a Global Information Community, *disponible en* <http://www.fcc.gov/connectglobe/> (visitado por última vez el 21 de febrero de 2010).
- 57 Comcast, *Comcast Launches Comprehensive Internet Security Solution to Help Keep Customers Safe Online* (comunicado de prensa), 16 de agosto de 2005, *disponible en* <http://www.comcast.com/About/PressRelease/PressReleaseDetail.aspx?PRID=132>.
- 58 Comcast, *Comcast Unveils Comprehensive "Constant Guard" Internet Security Program* (comunicado de prensa), 8 de octubre de 2009, *disponible en* <http://www.comcast.com/About/PressRelease/PressReleaseDetail.aspx?PRID=926>.
- 59 Dan Goodin, *Anti-virus Protection Gets Worse: What Is This Thing You Call Heuristics?*, CHANNEL REG., 21 de diciembre de 2007, *disponible en* [http://www.channelregister.co.uk/2007/12/21/dwindling\\_antivirus\\_protection/](http://www.channelregister.co.uk/2007/12/21/dwindling_antivirus_protection/) (visitado por última vez el 18 de febrero de 2010).
- 60 Alex Goldman, *Top 23 U.S. ISPs by Subscriber: Q3 2008*, ISP PLANET, 2 de diciembre de 2008, *disponible en* <http://www.isp-planet.com/research/rankings/usa.html>.
- 61 GAO, INFORMATION SECURITY: PROGRESS REPORTED, BUT WEAKNESSES AT FEDERAL AGENCIES PERSIST, GAO-08-571T (Mar. 12 de marzo de 2008), *disponible en* <http://www.gao.gov/new.items/d08571t.pdf>; consultar Carolyn Duffy Marsan, *GAO: Common Desktop Configuration Holds Promise for Better Security*, FED. COMPUTER WK., 13 de marzo de 2008 (Duffy, *GAO: Common Desktop Configuration Holds Promise*), *disponible en* <http://fcw.com/Articles/2008/03/13/GAO-Common-desktop-configuration-holds-promise-for-better-security.aspx>.
- 62 Carolyn Duffy Marsan, *U.S. Internet Security Plan Revamped*, NETWORK WORLD, 11 de febrero de 2010, *disponible en* <http://www.networkworld.com/news/2010/021110-cybersecurity-defense-revamped.html>, consultar Duffy, *GAO: Common Desktop Configuration Holds Promise*.
- 63 Judi Hasson, *Agencies Must Submit FISMA Reports Online*, FIERCE GOV'T IT, 25 de agosto de 2009, *disponible en* <http://www.fierceregovernmentit.com/story/agencies-must-submit-fisma-reports-online/2009-08-25>; Vivek Kundra et al., *Moving Beyond Compliance: The Status Quo Is No Longer Acceptable*, IT DASHBOARD BLOG, 28 de septiembre de 2009, *disponible en* <http://it.usaspending.gov/?q=content/blog&pageno=2>.
- 64 Respuesta de Connected Nation relativa a NBP PN n.º 30, registrada el 27 de enero de 2010, en 16–17.
- 65 GAO, MEANS-TESTED PROGRAMS DETERMINING FINANCIAL ELIGIBILITY IS CUMBERSOME AND CAN BE SIMPLIFIED 3 (2001), *disponible en* <http://www.gao.gov/new.items/d0258.pdf>.
- 66 CONSEJO FEDERAL DE DIRECTORES GENERALES DE INFORMACIÓN, FEDERAL IDENTITY, CREDENTIAL, AND ACCESS MANAGEMENT (FICAM), ROADMAP AND IMPLEMENTATION GUIDANCE (FICAM) (2009), *disponible en* [http://www.idmanagement.gov/documents/FICAM\\_Roadmap\\_Implementation\\_Guidance.pdf](http://www.idmanagement.gov/documents/FICAM_Roadmap_Implementation_Guidance.pdf).
- 67 IDManagement.gov, Open ID solutions for Open Government, *disponible en* [http://www.idmanagement.gov/drilldown.cfm?action=openID\\_openGOV](http://www.idmanagement.gov/drilldown.cfm?action=openID_openGOV) (visitado por última vez el 20 de febrero de 2010).
- 68 Los niveles de seguridad indican el grado de confianza en una identidad de usuario. Las aplicaciones de un nivel de seguridad bajo podrían incluir una "My Page" personalizada en los sitios web del gobierno. Las aplicaciones de un nivel de seguridad alto podrían incluir el pago de impuestos en línea. Para obtener más información, consulte Memorandum del Director Joshua B. Bolton, OMB, dirigido a los Jefes de todos los Departamentos y Agencias, Guía de autenticación electrónica para las Agencias Federales, Minuta M-04-04, Adjunto A (16 de diciembre de 2003), *disponible en* <http://www.whitehouse.gov/OMB/memoranda/fy04/m04-04.pdf>.
- 69 Esta funcionalidad podría permitirles a los usuarios guardar contenido relevante para ellos en una página que podría estar disponible cada vez que inicien sesión.
- 70 Nat'l Inst. of Health, Open Identity for Open Government at NIH, *disponible en* [http://datacenter.cit.nih.gov/interface/interface245/open\\_gov.html](http://datacenter.cit.nih.gov/interface/interface245/open_gov.html) (visitado por última vez el 20 de febrero de 2010).
- 71 Comentarios del Center for Democracy and Technology relativos a NBP PN n.º 21, registrados el 9 de diciembre de 2009, en 3 (registrados como Heather West); Comentarios de la Fundación OpenID relativos a NBP PN n.º 21, registrados el 9 de diciembre de 2009, en 8; Comentarios de AT&T relativos a NBP PN n.º 29, (*Comentario sobre asuntos de privacidad planteados por el Center for Democracy and Technology—NBP PN n.º 29*, GN Docket Nos. 09-47, 09-51, 09-137, Public Notice, 25 FCC Rcd 244 (2010) (NBP PN n.º 29), registrado el 22 de enero de 2010, en 5–8; Microsoft, 21 de enero de 2010 *A instancia propia* en 1–13).
- 72 Comentarios del Center for Democracy and Technology relativos a PN n.º 21, registrados el 9 de diciembre de 2009, en 6 (registrado por Heather West).
- 73 Ley de privacidad de 1974, Pub. L. No. 93-579, 88 Stat. 1896 (1974) (codificada en 5 U.S.C. § 552a).
- 74 Consultar Andrea Di Maio, Gartner, Inc., The Case for Citizen Data Vaults 3, 4 (2009), *disponible en* <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=1031315> (se requiere la compra); Comentarios del proyecto DataPortability relativos a NBP PN n.º 21, registrados el 9 de diciembre de 2009, en 7.
- 75 Randall Stross, *Why Can't the IRS Help Fill in the Blanks?*, NY. TIMES, 23 de enero de 2010, *disponible en* <http://www.nytimes.com/2010/01/24/business/24digi.htm>.
- 76 *Consulta general en* INFO. SEC. AND PRIVACY ADVISORY Bd., TOWARD A 21ST CENTURY FRAMEWORK FOR FEDERAL GOVERNMENT PRIVACY POLICY (2009), *disponible en* <http://csrc.nist.gov/groups/SMA/ispab/documents/correspondence/ispab-report-may2009.pdf>; Ctr. for Democracy and Tech., E-Privacy Act Amendments Wiki, *disponible en* <http://eprivacyact.org/index.php?title=Welcome> (visitado por última vez el 21 de febrero de 2010); Comentarios registrados del Center for Democracy and Technology relativo a NBP PN n.º 29, 22 de enero de 2010, en 12; Microsoft 21 de enero de 2010 *A instancia propia* en 1–13.
- 77 Comentarios de InCommon Steering Committee relativos a NBP PN n.º 21, registrados el 9 de diciembre de 2009, en 2–3.
- 78 John Horrigan, *Broadband Adoption and Use in America* 16 exh. 3 (Documento de trabajo de OBI No. 1, 2010), Horrigan, *Broadband Adoption and Use in America*.
- 79 Jason Baumgarten & Michael Chui, *How We Get to E-Government 2.0*, MCKINSEY Q., 28 de julio de 2009, *disponible en* <http://www.ciozone.com/index.php/Government-IT/How-We-Get-to-E-government-2.0.html>; LARRY FREED, E-GOVERNMENT SATISFACTION INDEX 6 (2009), *disponible en* [http://fcg.nbc.gov/documents/ACSI-EGov-commentary\\_Q2-2008.pdf](http://fcg.nbc.gov/documents/ACSI-EGov-commentary_Q2-2008.pdf).
- 80 Servicios de Aduanas e Inmigración de los Estados Unidos, *disponible en* <http://www.uscis.gov> (visitado por última vez el 27 de noviembre de 2009).
- 81 Oficina de Políticas Científicas y Tecnológicas de Estados Unidos, *disponible en* <http://www.whitehouse.gov/open> (visitado por última vez el 27 de noviembre de 2009).
- 82 MASSIMILIANO CLAPS, CASE STUDY: THE eCITYCOV ALLIANCE PROVIDES CROSS-COUNTY ONLINE SERVICES PORTALS (2009).
- 83 Ley de Reducción de Trámites Administrativos de 1980, Pub. L. No. 96-511, 94 Stat. 2812 (1980), *codificado en* 44 U.S.C. §§ 3501–21.
- 84 Vivek Kundra & Michael Fitzpatrick, *Enhancing Online Citizen Participation through Policy*, OPEN GOV'T BLOG, 16 de junio de 2009, *disponible en* <http://www.whitehouse.gov/blog/Enhancing-Online-Citizen-Participation-Through-Policy>.
- 85 Aliya Sternstein, *Government Seeks to Update Paperwork Rule*, NEXTGOV, 26 de octubre de 2009 (Sternstein, *Government Seeks to Update Paperwork Rule*), *disponible en* [http://www.nextgov.com/nextgov/ng\\_20091026\\_1611.php](http://www.nextgov.com/nextgov/ng_20091026_1611.php).
- 86 Consultar Sternstein, *Government Seeks to Update Paperwork Rule*; consultar también *Improving Implementation of the Paperwork Reduction Act*, 74 Fed. Reg. 55269 (propuesto el 27 de octubre de 2009), *disponible en* [http://www.whitehouse.gov/omb/assets/fedreg\\_2010/10272009\\_pra.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/assets/fedreg_2010/10272009_pra.pdf).
- 87 Consultar OMB, THE PRESIDENT'S MANAGEMENT AGENDA 24 (2002), *disponible en* <http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf>.

## NOTAS AL FINAL DEL CAPÍTULO 14

- 
- 88 Ley del Gobierno Electrónico de 2002, Pub. L. No 107-347 § 3606, 116 Stat. 2899 44 U.S.C. § 3606 (2002).
- 89 John Horrigan, *Broadband Adoption and Use in America* (Documento de trabajo de OBI No. 1, 2010).
- 90 *Consultar por ejemplo*, RANDY ALBELDA & HEATHER BOUSHEY, CTR. FOR ECON. & POL'Y RES, BRIDGING THE GAPS A PICTURE OF HOW WORK SUPPORTS WORK IN TEN STATES 29 (2007), *disponible en* <http://www.bridgingthegaps.org/publications/nationalreport.pdf>.
- 91 GAO, FOOD STAMP PROGRAM: USE OF ALTERNATIVE METHODS TO APPLY FOR AND MAINTAIN BENEFITS COULD BE ENHANCED BY ADDITIONAL EVALUATION AND INFORMATION ON PROMISING PRACTICES 27, GAO-07-573 (2007), *disponible en* <http://www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-07-573>.
- 92 SEAN COFFEY ET AL., NAT'L LEAGUE OF CITIES, SCREENING TOOLS TO HELP FAMILIES ACCESS PUBLIC BENEFITS 6 (2005), *disponible en* <http://www.nlc.org/ASSETS/E2DF31BA4AFF4ADEB19BA434142B0545/iyefscreeningtools.pdf>.

