



## Estrategias para mejorar la recaudación y la gestión hacendaria local

## Consejo Directivo

**DR. ROGELIO RAMÍREZ DE LA O**

Secretario de Hacienda y Crédito Público

**MTRO. JOSÉ LUIS LIMA FRANCO**

Secretario de Finanzas y Planeación del Estado de Veracruz, Representante del Grupo Zonal 7 y Coordinador de la Comisión Permanente de Funcionarios Fiscales

**MTRO. FERNANDO RENOIR BACA RIVERA**

Titular de la Unidad de Coordinación con Entidades Federativas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**C.P. MARCO ANTONIO MORENO MEXÍA**

Secretario de Hacienda del Estado de Baja California y Representante del Grupo Zonal 1

**LIC. BLAS JOSÉ FLORES DÁVILA**

Secretario de Finanzas del Estado de Coahuila y Representante del Grupo Zonal 2

**C.P. DAVID ÁLVAREZ OCHOA**

Secretario de Finanzas del Estado de Tlaxcala y Representante del Grupo Zonal 3

**C.P. CARLOS DE JESÚS MAGALLANES GARCÍA**

Secretario de Finanzas del Estado de Aguascalientes y Representante del Grupo Zonal 4

**DR. HÉCTOR SALGADO BANDA**

Secretario de Finanzas, Inversión y Administración del Estado de Guanajuato y Representante del Grupo Zonal 5

**LIC. LUZ ELENA GONZÁLEZ ESCOBAR**

Secretaria de Administración y Finanzas de la Ciudad de México y Representante del Grupo Zonal 6

**MTRO. RICARDO ROMÁN SÁNCHEZ HAU**

Secretario de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo y Representante del Grupo Zonal 8

**LIC. CARLOS GARCÍA LEPE**

Director General de INDETEC

## Asamblea General

**DR. ROGELIO RAMÍREZ DE LA O**

Secretario de Hacienda y Crédito Público

**C.P. CARLOS DE JESÚS MAGALLANES GARCÍA**

Secretario de Finanzas del Estado de Aguascalientes

**C.P. MARCO ANTONIO MORENO MEXÍA**

Secretario de Hacienda del Estado de Baja California

**MTRA. BERTHA MONTAÑO COTA**

Secretaria de Finanzas y Administración del Estado de Baja California Sur

**LIC. JEZRAEL ISAAC LARRACILLA PÉREZ**

Secretario de Administración y Finanzas del Estado de Campeche

**DR. JAVIER JIMÉNEZ JIMÉNEZ**

Secretario de Hacienda del Estado de Chiapas

**MTRO. JOSÉ DE JESÚS GRANILLO VÁZQUEZ**

Secretario de Hacienda del Estado de Chihuahua

**LIC. BLAS JOSÉ FLORES DÁVILA**

Secretario de Finanzas del Estado de Coahuila

**C.P. FABIOLA VERDUZCO APARICIO**

Secretaria de Planeación y Finanzas del Estado de Colima

**LIC. LUZ ELENA GONZÁLEZ ESCOBAR**

Secretaria de Administración y Finanzas de la Ciudad de México

**C.P. JESÚS ARTURO DÍAZ MEDINA**

Secretario de Finanzas y de Administración del Estado de Durango

**DR. HÉCTOR SALGADO BANDA**

Secretario de Finanzas, Inversión y Administración del Estado de Guanajuato

**C.P. RAYMUNDO SEGURA ESTRADA**

Secretario de Finanzas y Administración del Estado de Guerrero

**DRA. DELIA JESSICA BLANCAS HIDALGO**

Secretaria de Finanzas Públicas del Estado de Hidalgo

**C.P.C. JUAN PARTIDA MORALES**

Secretario de la Hacienda Pública del Estado de Jalisco

**MTRO. RODRIGO JARQUE LIRA**

Secretario de Finanzas del Estado de México

**MTRO. LUIS NAVARRO GARCÍA**

Secretario de Finanzas y Administración del Estado de Michoacán

**MTRO. JOSÉ GERARDO LÓPEZ HUÉRFANO**

Secretario de Hacienda del Estado de Morelos

**MTRO. JULIO CÉSAR LÓPEZ RUELAS**

Secretario de Administración y Finanzas del Estado de Nayarit

**MTRO. CARLOS ALBERTO GARZA IBARRA**

Secretario de Finanzas y Tesorero General del Estado de Nuevo León

**LIC. JORGE ANTONIO HIDALGO TIRADO**

Secretario de Finanzas del Estado de Oaxaca

**ACT. MARÍA TERESA CASTRO CORRO**

Secretaria de Planeación y Finanzas del Estado de Puebla

**LIC. GUSTAVO ARTURO LEAL MAYA**

Secretario de Finanzas del Estado de Querétaro

**MTRO. RICARDO ROMÁN SÁNCHEZ HAU**

Secretario de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo

**C.P. JESÚS SALVADOR GONZÁLEZ MARTÍNEZ**

Secretario de Finanzas del Estado de San Luis Potosí

**LIC. ENRIQUE ALFONSO DÍAZ VEGA**

Secretario de Administración y Finanzas del Estado de Sinaloa

**MTRO. OMAR FRANCISCO DEL VALLE COLOSIO**

Secretario de Hacienda del Estado de Sonora

**LIC. LUIS ROMEO GURRÍA GURRÍA**

Secretario de Finanzas del Estado de Tabasco

**C.P. MARÍA DE LOURDES ARTEAGA REYNA**

Secretaria de Finanzas del Estado de Tamaulipas

**C.P. DAVID ÁLVAREZ OCHOA**

Secretario de Finanzas del Estado de Tlaxcala

**MTRO. JOSÉ LUIS LIMA FRANCO**

Secretario de Finanzas y Planeación del Estado de Veracruz

**LIC. OLGA ROSAS MOYA**

Secretaria de Administración y Finanzas del Estado de Yucatán

**DR. RICARDO OLIVARES SÁNCHEZ**

Secretario de Finanzas del Estado de Zacatecas

FH Federalismo Hacendario, Nueva Época, No. 19, julio - agosto de 2022, es una publicación bimestral editada por el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas "INDETEC", calle Lerdo de Tejada 2469, Col. Arcos Sur, Guadalajara, Jalisco, C.P. 44500, Tel. (33) 3669-5550. [www.indetec.gob.mx](http://www.indetec.gob.mx) [revistafh@indetec.gob.mx](mailto:revistafh@indetec.gob.mx)  
Editor responsable: Mtro. Ramón Castañeda Ortega.  
Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2019-090514562900-203. ISSN: 2683-2755.  
Certificado de Licitud de Título y Contenido: en trámite. Responsable de la última actualización de este Número, Mtro. Mario Ricardo Rodríguez Somohano, calle Lerdo de Tejada 2469, Col. Arcos Sur, Guadalajara, Jalisco, C.P. 44500, fecha de última modificación, 15 de julio de 2022.

Los artículos firmados se consideran responsabilidad exclusiva de su autor y no necesariamente coinciden con los puntos de vista de INDETEC. Se autoriza la reproducción total o parcial de los trabajos que aparecen en esta revista, siempre que se cite su procedencia y se envíe a este Instituto un ejemplar de la publicación en que éstos sean reproducidos. El material tomado de otras fuentes no puede reproducirse sin autorización, toda solicitud al respecto deberá enviarse directamente a las fuentes respectivas.

## Directorio

Lic. Carlos García Lepe  
**Director General de INDETEC**  
[cgarcial@indetec.gob.mx](mailto:cgarcial@indetec.gob.mx)

Mtro. Ramón Castañeda Ortega  
**Director Especial de Atención a los Organismos del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal**  
[rcastanedao@indetec.gob.mx](mailto:rcastanedao@indetec.gob.mx)

Mtro. José Luis Flores Mota  
**Director Especial de Hacienda Municipal**  
[jfloresm@indetec.gob.mx](mailto:jfloresm@indetec.gob.mx)

<http://www.indetec.gob.mx>  
Tels. (33) 36695550 al 59

El Sistema Nacional de Coordinación Fiscal pone al servicio de los Funcionarios Fiscales su página de Internet, con contenidos de trascendencia para las relaciones financieras intergubernamentales:

<http://snecf.gob.mx/>

[www.indetec.gob.mx](http://www.indetec.gob.mx)

 @indetecmx  indetec\_mx  indetec\_mx



## Consejo Técnico Editorial

### Presidente

Lic. Carlos García Lepe

### Coordinador

Mtro. Ramón Castañeda Ortega

### Vocales

Mtro. José Luis Flores Mota

Lic. Arturo Yáñez López

Dra. Luz Elvia Rascón Manquero

C.P. Pedro Gutiérrez

Mtro. César Bojórquez León

Mtra. Esmeralda Santana Guzmán

Dr. José Ángel Nuño Sepúlveda

### Asesor

Mtro. Gustavo Adolfo Aguilar

Espinosa de los Monteros

### Secretario Técnico

Mtra. María del Carmen Mendoza

Ramos

### Coordinación de edición

Mtra. María del Carmen Mendoza

Ramos

### Revisión de estilo y redacción

Dra. Nadia Talamantes Ayala

Lic. María Eugenia Jiménez Ayala

Mtro. Enrique Berdejo Alvarado

### Diseño editorial y de portada

LDCG. Aurea Eleni Maciel Castillo

LDCG. Paola Carrillo Rodríguez

LDCG. Soraya Abrego Sánchez

LDG. Claudia Alejandra Selvas

Cortinas

# EDITORIAL

En la medida en que una administración pública brinde, a través de sus acciones y servicios que ofrece a la ciudadanía, resultados, eficiencia, confianza, calidad y legitimidad estará creando un valor público, clave fundamental para satisfacer a los gobernados. Con esta perspectiva se presenta la edición número 19 de nuestra Revista **FH Federalismo Hacendario** que contiene una serie de artículos y notas de interés que contribuirán a la actualización en materia de deuda pública, colaboración administrativa, sistemas de pensiones, estrategias para mejorar la recaudación, entre otros y a su vez con ello, impulsar la consolidación del valor público.

En la sección **Visión Hacendaria**, el título “¿Qué hay sobre la colaboración administrativa en el RIF y RESICO?” comenta las implicaciones del nuevo régimen fiscal para las entidades federativas en ese escenario de cooperación entre el ámbito estatal y federal. Y en esa misma sintonía, el artículo “Los listados de contribuyentes incumplidos ante el SAT y su vínculo con los entes públicos”, expone la relevancia que tienen estas publicaciones oficiales para las instituciones públicas y las posibles consecuencias en caso de ignorarlas y contratar los proveedores mencionados ahí.

En “Fiscalidad Internacional sobre el consumo de envases plásticos no retornables” se presenta una radiografía sobre la contaminación por residuos plásticos y su impacto en los ecosistemas y la salud humana, los esfuerzos de las entidades federativas en la implementación de contribuciones que mitiguen el daño causado por residuos, y las opciones disponibles dentro del marco normativo vigente para diseñar los instrumentos y políticas públicas que incidan en todo el ciclo de vida de los envases plásticos no retornables, y no solo en su disposición final.

En **Perspectivas de la Hacienda Local** se despliegan tres artículos, el primero “Aspectos relevantes del Fideicomiso para la Infraestructura en los Estados” mismo que describe su esencia y el proceso de transferencia de recursos a las entidades federativas, a fin de procurar maximizar los beneficios. En el artículo “Premisas de gestión institucional para el fortalecimiento de la recaudación”, se abordan una serie de acciones para que las administraciones locales puedan adoptar y contribuir a eficientar la obtención de recursos. Para cerrar la sección, el artículo: “Valor público y teletrabajo desde la perspectiva de los empleados públicos” concentra los resultados de un estudio sobre las innovaciones emprendidas en la administración pública a la luz de subsanar los contratiempos por la pandemia COVID-19 y cómo algunas de estas medidas fueron implementadas de forma permanente por su eficacia.



El apartado **Actualidad normativa** pone a su disposición el título “*Implicaciones estatales de la Ley General de Movilidad y Seguridad Vial*”, mismo que focaliza los aspectos que habrán de tomarse en cuenta a nivel local para armonizar su competencia regulatoria. Así también en “*Fiscalización superior y las operaciones inexistentes*”, se describe la problemática de los órganos de fiscalización al encontrarse con comprobantes fiscales emitidos por personas físicas o morales que realizan operaciones inexistentes y el efecto fiscal de estas operaciones.

En **Avances hacendarios** el artículo “*Estrategias fiscales locales para la consolidación de los ingresos subnacionales*” expone la dinámica de las percepciones por concepto de impuestos obtenidas en las entidades federativas en el ejercicio fiscal 2021, en donde, como resultado de un proceso de recuperación y esfuerzo fiscal realizado por las mismas, se obtuvieron incrementos significativos en la recaudación, lo que constituye una situación excepcional y de importancia para continuar con el fortalecimiento de las haciendas públicas.

La sección **Hacienda municipal** presenta “*¿Qué pasaría si México recaudara el impuesto predial como los países de América Latina?*” donde se realiza una estimación sobre los ingresos por este impuesto a partir del promedio de recaudación de algunos países de la región y cómo estos resultados fortalecerían las finanzas públicas municipales.

La sección **Cómo hacer para...** expone tres colaboraciones, iniciando con “*El principio de anualidad para la autorización y contratación de la deuda pública*” que puntualiza la trascendencia de considerar el principio de anualidad y su marco normativo a lo largo del ciclo presupuestal, no sólo en materia de ingresos y gastos sino en actividades como la autorización y contratación de deuda, el reintegro de transferencias federales, entre otros.

En “*Elementos para la sostenibilidad de los sistemas públicos de pensiones*” se describe el papel de los sistemas de pensiones en el proceso de generación de bienestar en un país y como la insostenibilidad de los mismos de no ser tratada generará aumentos en la necesidad de transferencias directas cada vez mayores y dificultades presupuestarias a nivel local, por lo que se exponen algunas acciones para contrarrestar esta situación.

Para cerrar la sección, el artículo “*Claves de la evaluación socioeconómica de los programas y proyectos de inversión*” considera la importancia, a nivel institucional, de conocer el impacto social y la rentabilidad de los programas y proyectos de inversión, debido a que los resultados facilitarían la tarea de los funcionarios públicos al asignar eficientemente los recursos económicos de que disponen los distintos gobiernos.

Finalmente, la sección **Estadísticas en apoyo a la hacienda estatal** presenta una infografía sobre la “*Evolución de la Recaudación Federal Participable 2002-2021*” ahí se expone el comportamiento, componentes y los principales cambios que se han dado durante el periodo referido. Y en otro punto denominado “*Datos sobre emisiones y transferencias de contaminantes como apoyo para las estimaciones en las entidades federativas*” se describe la utilidad del Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC) para dimensionar el estado actual de la contaminación ambiental en las entidades federativas y municipios, así como las posibles derivaciones de políticas públicas generadas con base en esta información.

Esperamos que este material estructurado desde INDETEC aporte a su labor y a la generación de valor público, y como siempre quedamos a su disposición para ahondar en los temas aquí presentados y en otros contenidos que puedan fortalecer el desarrollo de las haciendas públicas.

Carlos García Lepe  
Director General de INDETEC





# ÍNDICE

<b>1.</b> VISIÓN HACENDARIA	1. ¿Que hay sobre la colaboración administrativa en el RIF y RESICO?	7	
	RICARDO HERNÁNDEZ SALCEDO / MÓNICA ALEJANDRA HERNÁNDEZ TORRES		
	2. Los listados de contribuyentes incumplidos ante el SAT y su vínculo con los entes públicos	15	
	IVÁN EMANUEL CHÁVEZ PONCE		
	3. Fiscalidad internacional sobre el consumo de envases plásticos no retornables	25	
	MARGARITA NAVARRO FRANCO		
	4. Aspectos relevantes del Fideicomiso para la Infraestructura en los Estados	39	<b>2.</b> PERSPECTIVAS DE LA HACIENDA LOCAL
	JOSÉ GUADALUPE PAREDES BEATRIZ		
	5. Premisas de gestión institucional para el fortalecimiento de la recaudación	47	
	JESÚS TADEO RAMÍREZ FLORES		
	6. Valor público y teletrabajo desde la perspectiva de los empleados públicos en tiempos de COVID-19	51	
	JOSÉ ALBERTO BECERRA SANTIAGO / DR. EDGAR A. RUVALCABA-GÓMEZ / RIGOBERTO GARCÍA CONTRERAS / J. PATRICIA MUÑOZ-CHÁVEZ / DAVID VALLE-CRUZ		
<b>3.</b> ACTUALIDAD NORMATIVA	7. Implicaciones estatales de la Ley General de Movilidad y Seguridad Vial	67	
	NADIA LETICIA VÁZQUEZ AMAYA		
	8. Fiscalización superior y las operaciones inexistentes	77	
	MTRA. INDIRA ISABEL GARCÍA PÉREZ		
	9. Estrategias fiscales locales para la consolidación de los ingresos subnacionales	85	<b>4.</b> AVANCES HACENDARIOS
	ANA ISABEL LÓPEZ MOGUEL		
<b>5.</b> HACIENDA MUNICIPAL	10. ¿Qué pasaría si México recaudara el impuesto predial como los países de América Latina?	97	
	ESMERALDA SANTANA GUZMÁN		
	11. El principio de anualidad para la autorización y contratación de la deuda pública	107	<b>6.</b> CÓMO HACER PARA...
	CESAR BOJORQUEZ LEÓN / RICARDO AYALA VILLAGRANA		
	12. Elementos para la sostenibilidad de los sistemas públicos de pensiones	115	
	LUIS FERNANDO BOLAÑOS AGUILAR		
	13. Claves de la evaluación socioeconómica de los programas y proyectos de inversión	125	
	JOSÉ DE JESÚS GUÍZAR JIMÉNEZ / RICARDO AYALA VILLAGRANA		
<b>7.</b> ESTADÍSTICAS EN APOYO A LA HACIENDA ESTATAL	14. Evolución de la Recaudación Federal Participable 2002-2021	133	
	CIENCIA DE DATOS HACENDARIOS		
	15. Datos sobre emisiones y transferencias de contaminantes como apoyo para las estimaciones en las entidades federativas	138	
	GILBERTO ESPINOSA TAPIA		



# VALOR PÚBLICO Y TELETRABAJO desde la perspectiva de los empleados públicos en tiempos de COVID-19



*Esta colaboración se realizó en el marco del Convenio General de Colaboración Institucional celebrado con la Universidad de Guadalajara, en la que se presenta un estudio en el que se analizan diversos elementos relacionados con el valor público percibido por empleados del gobierno mexicano, y a través de su desarrollo se respaldó la idea de que el trabajo a distancia tiene impacto en la creación de valor público, además de que se discuten implicaciones y escenarios prospectivos para ser considerados por las autoridades de los tres ámbitos de gobierno y por sus órganos hacendarios.*

**José Alberto Becerra Santiago**  
albertob@cucea.udg.mx

**Dr. Edgar A. Ruvalcaba-Gómez**  
edgar.ruvalcaba@cucea.udg.mx

**Rigoberto García Contreras**  
rgarciac@uaemex.mx

**J. Patricia Muñoz-Chávez**  
j.chavez@utvam.edu.mx

**David Valle-Cruz**  
davacr@uaemex.mx

## 1. INTRODUCCIÓN

**E**l valor público es un concepto que se relaciona con el valor que crea el Estado a través de servicios, leyes, reglamentos y otras acciones políticas y se traduce en transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y brindándoles servicios de calidad (Moore, 2013). El valor público es clave en la agenda de la democracia en todo el mundo. La expectativa es que el desempeño y los resultados del gobierno brinden servicios que beneficien a la ciudadanía (Criado & Gil-García, 2019). Algunos autores consideran que el valor público puede concentrarse en cuatro áreas principales: resultados, confianza y legitimidad, calidad de los servicios y eficiencia (Faulkner & Kaufman, 2018). Por ello, con base en el valor público los funcionarios y las organizaciones deben velar por la satisfacción de los ciudadanos (Luna-Reyes et al., 2016; Pardo et al., 2021) y existen evidencias de que la satisfacción es mayor en la atención de aquellos servicios que los propios ciudadanos señalan su importancia (Haug & Mergel, 2021). En este sentido, los niveles de satisfacción deben considerar la importancia relativa de los diferentes factores relacionados con la satisfacción, así como la forma en que esta fluctúa en las diferentes áreas de servicio (Meynhardt et al., 2020).

El gobierno crea valor al reconocer las necesidades o preferencias de los ciudadanos, esto representa la apertura de nuevas oportunidades, por ejemplo, los procesos de deliberación y participación que construyen comunidad, ciudadanía, democracia y capital social (Valle-Cruz, 2019).

La pandemia causada por la COVID-19 modificó los procesos gubernamentales, algunos países aceleraron la implementación de tecnologías para garantizar la continuidad de los servicios públicos, de esta manera, el teletrabajo se convirtió en un mecanismo emergente que revolucionó las



actividades y procesos de las organizaciones públicas y representó una oportunidad para crear valor público a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En esa coyuntura, los funcionarios públicos son actores clave para comprender el valor público generado a través del teletrabajo, son una fuente valiosa de información sobre cómo las organizaciones cambiaron y adaptaron sus procesos, servicios, actividades y cómo la situación potencialmente afectó a los ciudadanos, resulta relevante si consideramos que los análisis del teletrabajo y sus efectos en la generación de valor público son escasos.

En esa tesitura el presente documento examina el valor público percibido por los servidores públicos derivado de la implementación del teletrabajo durante la pandemia provocada por la COVID-19. El análisis que nos ocupa está dividido en cinco secciones, la primera es esta introducción. Seguido por una revisión de literatura en la sección dos, en la que se define el valor público, algunos de los elementos de la función pública con los que se le puede identificar y la relación con el teletrabajo. La tercera sección describe la metodología de la investigación. La cuarta sección muestra los resultados de la investigación realizada. Finalmente, la quinta discute los hallazgos y presenta las conclusiones.





## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La pandemia COVID-19 convirtió el debate sobre el valor público y el uso de las TIC en un tema central de la administración pública (Liang et al., 2019; Neumann et al., 2019), las innovaciones en el ámbito público transformaron la forma en que los gobiernos operan y brindan sus servicios. Ante este panorama, el teletrabajo y el uso de las TIC tiene el reto de garantizar servicios públicos más eficientes.

Cuando una organización pública mejora la vida de las personas como resultado de los servicios que brinda, se genera valor público (Höglund et al., 2021) y su construcción involucra a políticos electos, funcionarios gubernamentales y partes interesadas clave (Stoker, 2006). Casi cualquier implementación de TIC en el sector público está relacionada con la creación de valor, por esta razón, las inversiones en TIC pueden aumentar el valor público al mejorar los servicios prestados por los servidores públicos de forma remota (Bannister & Connolly, 2014).

Poner en marcha tecnologías emergentes, disruptivas e inteligentes en el marco de la creación de valor público ha dado lugar a investigaciones, análisis y discusiones que arrojan hallazgos relevantes para el sector público (Criado & Gil-García, 2019; Hitz-

Gamper et al., 2019; Lopes et al., 2019; Puron-Cid et al., 2019). Del mismo modo, las TIC han aportado importantes beneficios a las organizaciones y a la sociedad al posibilitar la transmisión instantánea de información, dando lugar al teletrabajo (Driscoll et al., 2010). Si bien, los estudios han demostrado diversos beneficios del teletrabajo, asociados a aspectos económicos, sociales y ambientales (Asgari et al., 2014), hasta antes de la pandemia prevaleció una resistencia hacia esta modalidad de trabajo, ya que no era popular ni ampliamente adoptada para el sector público.

Debido a las medidas de aislamiento implementadas por los gobiernos en todo el mundo para reducir la propagación del Coronavirus, el trabajo remoto aumentó sustancialmente (Nguyen et al., 2020; Pierce et al. 2021), y el sector público no fue la excepción. Esta condición generó oportunidades para analizar el fenómeno del teletrabajo en diferentes situaciones y contextos. Uno de ellos es la posible relación entre el teletrabajo y el valor público, desde el cual se puede contribuir con experiencias útiles y potenciales políticas públicas.



Aunque el gobierno electrónico no es algo nuevo, la pandemia incrementó exponencialmente la adopción de actividades en línea reemplazando las presenciales (Edelmann et al., 2021; Nguyen et al., 2020), ya que generó una urgente necesidad de llegar a los ciudadanos. En este sentido, el teletrabajo representó la única forma de continuar con los servicios públicos (Padeiro et al., 2021). El gobierno a través del teletrabajo debe asegurar la calidad de los sistemas y servicios electrónicos que brinda y evaluar la percepción de los usuarios internos (servidores públicos) y externos (ciudadanos), y qué atributos y cualidades generan más valor. En este sentido, conocer la percepción de los empleados sobre la calidad de los servicios públicos prestados es un elemento clave para asegurarla (Janita & Miranda, 2018).

Dentro de la gestión pública, la eficacia operativa representa un factor clave, implica mejorar y medir el desempeño de los procesos, un mejor uso de los recursos y la adaptación de innovaciones tecnológicas apropiadas (Porter, 1996), para generar beneficios significativos a los gobiernos y ciudadanos al maximizar el alcance, reducir los costos y, por lo tanto, las organizaciones públicas pueden administrar de manera efectiva la información interna y la prestación de sus servicios. Así, es posible contribuir a la generación de valor público, por lo que es relevante analizar los efectos de la eficacia operativa y la innovación del teletrabajo en la creación de valor público.

La generación de valor público implica expectativas socialmente compartidas de equidad, confianza y legitimidad, ya que el gobierno a través del trabajo remoto pone a disposición de las partes interesadas (stakeholders) información clave, relevante y confiable. Asimismo, abre innovadores canales de participación (Jaeger, 2005) que permiten estrechar la relación entre los ciudadanos y el gobierno. Esto puede generar y aumentar la confianza del público (Cordella & Bonina, 2012). La confianza fortalecerá

la relación si el gobierno cumple efectivamente con las expectativas de los usuarios. Algunos estudios muestran que al inicio de la pandemia el nivel de confianza de los ciudadanos hacia el gobierno se vio afectado, pero a medida que avanzó, el nivel de confianza se incrementó (Galle et al., 2020; Mansoor, 2021). Con base en lo mencionado, sería pertinente tener evidencia empírica de los efectos del teletrabajo en contextos determinados.



### 3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología aplicada se basa en una encuesta nacional efectuada los meses de octubre y noviembre de 2021 con la participación de servidores públicos de distintas entidades gubernamentales. De forma previa, se aplicó una prueba piloto a una muestra de 54 personas con el objetivo de comprobar que el cuestionario era claro, robusto y fiable. Posteriormente, la batería de reactivos se administró mediante un proveedor de encuestas web (*Google Forms*) y se distribuyó por correo electrónico y redes sociales, de lo que se obtuvo un paquete de 439 cuestionarios respondidos voluntariamente y que resultaron viables para el estudio.

El cuestionario está conformado por 40 preguntas, cada una de ellas representa un reactivo que se agrupa en un conjunto de dimensiones y variables a partir de las cuales, con base en la literatura revisada, se definieron en cuatro categorías analíticas para dar cuenta de: a) el *valor público del teletrabajo* como categoría directriz y adicionalmente tres categorías que se vinculan para explicarla: b) *Calidad de los servicios con base en el teletrabajo*, c) *Resultados y efectividad de los servicios basados en el teletrabajo* y, d) *Confianza y coproducción en los servicios público con base en el teletrabajo*.

Cada una de las preguntas tuvieron como opción de respuesta 6 niveles de acuerdo o desacuerdo expresados de la siguiente manera: 1) Totalmente en desacuerdo (TD); 2) Bastante en desacuerdo (BD); 3) En desacuerdo (D); 4) De acuerdo (A); 5) Bastante de acuerdo (BA); y 6) Totalmente de acuerdo (TA), de tal manera que los últimos tres niveles (4, 5 y 6) expresan una valoración positiva del impacto que tiene el teletrabajo en cada uno de los componentes que están relacionados directamente con las variables explicativas.

De los 439 encuestados 222 (50.6%) eran hombres y 213 (48.5%) mujeres, y 4 (0.9%) prefirieron no decirlo o se consideran otro género. Una gran proporción (40.3%) se ubicó en el rango de entre 40 y 50 años. El 92.2% poseía un título universitario o superior. El 51% fueron clasificados como empleados operativos, el 30.8% eran jefes de departamento y el 18.2% tenían nivel directivo. El 47.9% registró una antigüedad en sus organizaciones de menos de 5 años.



## 4. RESULTADOS

Los resultados se presentan con base en las cuatro categorías definidas en la metodología y muestran los hallazgos descriptivos de la encuesta realizada. En primer lugar, se expone un análisis de **aproximación general** del conjunto de las cuatro variables y sus dimensiones, para posteriormente realizar las reseñas particulares de las tres variables que se vinculan al valor público: **a) Calidad de los servicios con base en el teletrabajo**, **b) Resultados y efectividad de los servicios basados en el teletrabajo** y **c) Confianza y coproducción en los servicios públicos con base en el teletrabajo**, y por último se narran los resultados específicos de la categoría **d) Valor público del teletrabajo**.

En el presente documento solo se mencionan algunos de los reactivos más importantes de cada una de las categorías, sin embargo, los resultados a detalle pueden ser consultados en la versión digital del documento completo en el que aparecen las tablas de cada una de las categorías con sus respectivos indicadores.

Los resultados a detalle pueden ser consultados en [https://www.indetec.gob.mx/delivery?srv=0&sl=2&route=noticias\\_interes/Valor-publico-y-teletrabajo-VExt&ext=.pdf](https://www.indetec.gob.mx/delivery?srv=0&sl=2&route=noticias_interes/Valor-publico-y-teletrabajo-VExt&ext=.pdf), donde se encuentra la versión digital del documento completo.

### 4.1 Aproximación general

Solo la categoría correspondiente a Valor Público del Teletrabajo, no se encuentra desagregada en factores, mientras que cada una de las tres categorías restantes están compuestas por dos dimensiones cada una: 1) La categoría *Calidad en los servicios con base en el teletrabajo* que se compone por a) *Calidad en el servicio* y b) *Calidad en el sistema*; 2) *Resultados y efectividad de los servicios basados en el teletrabajo* integra: a) *Eficacia operacional* y b) *Innovación*; y 3) *Confianza y coproducción en*





los servicios públicos con base en el teletrabajo que se compone de: las subcategorías a) *Confianza y legitimidad*, y b) *Coproducción*.

En primer término, es importante resaltar la valoración positiva que sobre el teletrabajo manifestaron los servidores públicos que participaron en el estudio, ya que el 75% de sus respuestas totales se ubicaron entre los niveles 4, 5 y 6 correspondientes a estar De Acuerdo (45%), Bastante de Acuerdo (17%) y Totalmente de Acuerdo (13%) con los diferentes componentes con los cuales se representó la medición del valor público.

Aunque las cuatro variables de manera particular obtuvieron valoraciones muy positivas, resulta interesante observar algunas de las diferencias que se manifiestan entre ellas y que dan cuenta de los elementos en los que se debería poner una mayor atención al implementar la modalidad de teletrabajo. De manera particular, la variable relacionada con la confianza y coproducción es la que obtiene un menor porcentaje en las valoraciones positivas con un 73% mientras que las categorías con el porcentaje más alto son las relacionadas con la Calidad en los Servicios y de Valor Público con un 77%; en tanto que la correspondiente a Resultados y efectividad en los servicios logró un 76%.

La causa principal de que la categoría relacionada con la Confianza y Coproducción resultara con la valoración positiva más baja, se deriva del porcentaje obtenido por la variable relacionada con la Coproducción que tuvo solo un 66% de respuestas positivas entre los participantes, ésta percepción refleja la necesidad que tienen los gobiernos de trabajar en mecanismos que favorezcan la comunicación entre los funcionarios públicos al interior de las dependencias y al exterior fomentando una mayor participación ciudadana apoyándose en el uso de plataformas digitales pertinentes para fomentar la co-creación.

En contraste, la variable relacionada con la Calidad en el sistema obtuvo la valoración positiva más alta con el 79%, lo que refleja el compromiso de las instituciones o dependencias gubernamentales para garantizar el buen funcionamiento de la organización en la modalidad de teletrabajo.





#### 4.2 Calidad de los servicios con base en el teletrabajo

Esta categoría obtuvo las valoraciones positivas más altas en el estudio y se conforma de dos dimensiones: Calidad en los servicios que integra y Calidad en el Sistema. En esta variable se evalúa en qué medida el teletrabajo está contribuyendo a una mejora en la prestación de los servicios públicos, cómo garantizar un mayor grado de satisfacción de los trabajadores, comprender mejor la necesidad de los usuarios de los servicios públicos, mejora en los niveles técnicos y competencias laborales de los empleados y su capacidad de adaptación a nuevos entornos para la prestación de los servicios, el nivel de confianza de la organización para garantizar la seguridad de las funciones sustantivas de la dependencia, capacidad para reducir tiempos de respuesta y una mejora en la usabilidad de los sistemas.

Es importante resaltar que a pesar del alto nivel de valoraciones positivas que tiene en su conjunto esta variable, lo relacionado con el respaldo de las funciones críticas de la organización por un sistema de trabajo remoto, registró las valoraciones positivas más bajas en esta categoría con solo un 65% de las respuestas favorables. Esta cifra contrasta con el grado de satisfacción que manifiesta el servidor público con el Teletrabajo; la facilidad en la usabilidad del sistema y la importancia que tiene para la organización reducir los tiempos de respuesta en los servicios remotos las cuales cuentan con porcentajes de 81%, 84% y 90% respectivamente.

Lo anterior requiere de la atención orientada a reducir estas brechas entre los componentes de la variable, sobre todo cuando se trata de las valoraciones sobre elementos que podrían generar un problema estructural relacionado con las funciones y servicios públicos.

#### 4.3 Resultados y efectividad de los servicios basados en el teletrabajo

Esta variable es la que concentra la mayor cantidad de reactivos con 16, once correspondientes a la dimensión Eficacia operacional y 5 relacionados con la Innovación. El conjunto de preguntas está relacionado con el impacto que tiene el teletrabajo en los resultados de los servicios que ofrece la organización, su compromiso con la calidad, el grado de satisfacción de usuarios, la eficiencia, la efectividad, la accesibilidad, la pertinencia, así como la capacidad de adaptación, la incorporación de nuevas tecnologías y la mejora en la cultura laboral de la organización.

En promedio los cuestionamientos concernientes con la variable Eficacia organizacional tienen una valoración positiva más alta que las relacionadas con la Innovación 77% contra 75% respectivamente, la pregunta que más afecta la valoración positiva de la Innovación es la relacionada con la mejora en el flujo de trabajo de la organización que alcanza solo un 66% de respuestas en los niveles de acuerdo 4, 5 y 6 en contraste con los tres reactivos en los que se manifiesta la valoración positiva más alta en esos mismos niveles y que están relacionados con el compromiso de la organización en ofrecer servicios remotos con el 84%; su preocupación por que el sistema presente errores 82%; y la valoración de cómo el teletrabajo modificó la incorporación de la tecnología para mejorar el funcionamiento de la organización 83%.

Otro aspecto interesante, es el resultado del reactivo relacionado con la facilidad de la organización para cambiar los procedimientos a la modalidad de teletrabajo, donde la valoración positiva alcanza solo un 71% y de manera particular un 5% de los participantes manifiesta su total desacuerdo en que a la organización se le faciliten estos cambios.



#### 4.4 Confianza y coproducción en los servicios públicos con base en el teletrabajo

Retomando el hecho de que esta categoría obtuvo los puntajes más bajos en cuanto a valoraciones positivas, los elementos que la componen representan un reto no solo en la modalidad de teletrabajo, sino en general en el ejercicio de gobierno, ya que no se ha logrado incorporar plenamente una cultura de la participación ciudadana. La Confianza está directamente relacionada con dotar no solo de legalidad, sino de legitimidad y confiabilidad a las acciones de los gobiernos, para lo cual es necesario que desde estas instancias se garantice acceso pleno a la información y confianza en la ciudadanía para delegar y compartir parte de las funciones públicas.

La delegación de esta responsabilidad se acompaña de la construcción de ciudadanía dotada de habilidades y conocimientos técnicos para formar parte y colaborar en las decisiones; asimismo, al interior de las dependencias de gobierno se deben desarrollar competencias para trabajar colegiada y colaborativamente tanto al interior de la organización con los pares como al exterior con la sociedad en general. Aunque se reconoce lo anterior como un rubro pendiente resulta interesante saber si en la opinión de los servidores públicos la modalidad del teletrabajo representa una oportunidad para avanzar o mejorar en la implementación de estas prácticas.

Para los participantes en el estudio, a pesar de la importante valoración positiva en la dimensión relacionada con la confianza y legitimidad que otorga el teletrabajo a la acción de gobierno con un 78% en promedio, lo relacionado con la Coproducción y colaboración resulta muy bajo con el 66% y de manera particular los factores relacionados con la cooperación entre empleados del gobierno y los ciudadanos representa el 64% siendo el indicador más bajo de los reactivos del instrumento.

Lo previo puede tener diversas explicaciones, por un lado, la falta de voluntad política para delegar parte del poder público, falta de una cultura de participación ciudadana, pero también ausencia en el desarrollo de estrategias y competencias para garantizar una participación efectiva, además del aprendizaje de una cultura para el trabajo colaborativo.

#### 4.5 Valor público del teletrabajo

En esta última categoría se representan algunas de las características principales con las que podemos identificar el Valor Público, los componentes expresados en las preguntas tienen un mayor grado de generalidad y abstracción que las clasificaciones anteriores, son ocho reactivos que evalúan la capacidad de la organización para adaptarse al cambio, el compromiso con el trabajo remoto, con la innovación, la calidad en los servicios, así como el aporte a la mejora de la integración e inclusión social y en la calidad de vida de las personas.

Los componentes que manifiestan un contraste particular son: la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios que tiene un 86% de valoración positiva en contraste con el 71%, de la percepción que tienen los participantes respecto a la alta calidad de los servicios prestados de manera remota por parte de la organización.



## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Es una realidad que la prestación de servicios por vía electrónica se ha incrementado a raíz de la pandemia de COVID-19, obligando a las organizaciones a nivel mundial a adoptar el teletrabajo, en este sentido, existe todavía una escasa evidencia y estudios que analicen la relación entre el teletrabajo y el valor público. De ahí la pertinencia de explorar esta relación que brinde elementos que contribuyan a su comprensión y análisis de estas experiencias.

Este estudio nos revela que existe una valoración muy positiva de los servidores públicos respecto al aporte que ha generado la experiencia del teletrabajo en México a partir de la pandemia, prácticamente en cada una de las categorías se manifiesta una opinión sobre el incremento o mejora en la función pública, la cual debería ser aprovechada para formalizar e institucionalizar procesos remotos apoyados en las tecnologías de la información. De esta forma, es posible inferir que existe una demanda de servicios públicos digitales y que los gobiernos y

sus funcionarios públicos deben responder a dicha demanda con calidad y efectividad, lo que tiene un impacto directo en el valor público.

Algunos de los efectos directos positivos que se manifiestan como áreas de oportunidad para la consolidación del teletrabajo son los relacionados con la categoría de la calidad en el servicio con su implementación, de manera particular lo que involucra la capacidad de respuesta en los servicios públicos que ofrece el Estado y el grado de satisfacción de los usuarios que, tiene a su vez una relación positiva con el valor público. Sin embargo, se debe prestar atención en garantizar la seguridad de las funciones críticas. En este sentido, los gobiernos tendrán que reorientar el ejercicio presupuestal para ciberseguridad, asesorías, capacitación técnica, mejora en el equipamiento, capacidad de conectividad y almacenamiento de datos, así como servicio de energía ininterrumpida para los servicios públicos.





La confianza en el gobierno siempre ha sido un factor fundamental para la generación de valor público y esta situación se traslada hacia la implementación del teletrabajo. El estudio también nos refleja las limitaciones que tiene la tecnología y los servicios remotos en materia de la confianza y legitimidad en el gobierno, así como en la participación ciudadana. Esto pone en evidencia la existencia de una barrera que va más allá de las condiciones tecnológicas y refleja la necesidad de políticas de inclusión y colaboración entre ciudadanía y gobierno.

No basta con tener equipamiento e infraestructura tecnológica si no existe un avance democrático más significativo y un espíritu de gobierno abierto que garantice una cultura política más participativa de la ciudadanía y una voluntad gubernamental de compartir el ejercicio del poder para resolver los problemas públicos. Se debe reconocer del mismo modo que no es solo la falta de voluntad política,

sino que además es necesario formar ciudadanos y servidores públicos con competencias y habilidades para el trabajo colaborativo y la co-creación. La mejora en este rubro habrá de potencializar la legitimidad en la acción de gobierno, así como garantizar una mayor cohesión social y la generación de sinergias que detonen la innovación y creatividad para resolver con mayor pertinencia problemas públicos con altos niveles de complejidad.

En el presente trabajo se identifican la efectividad operativa como principal factor generador de valor público. Se puede considerar que la tecnología tiene el potencial de facilitar y hacer más eficientes los procesos de gobierno. Lo anterior implica la capacidad de las organizaciones públicas para establecer procesos de trabajo remoto que permiten ampliar la inclusión y las alternativas de acceso a los servicios públicos por parte de los usuarios que cuentan con una diversidad de condiciones.



Es necesario fomentar políticas públicas de teletrabajo para aportar valor en términos de confianza y eficacia en la acción político-administrativa. Un avance significativo en el contexto mexicano, es la incorporación (en el año 2022) del Capítulo XII Bis a la Ley Federal del Trabajo, que reconoce el teletrabajo y regula las condiciones para su funcionamiento, buscando garantizar el acondicionamiento de espacios con mobiliario y equipo, así como apoyo a los costos derivados de las actividades laborales, entre los que destacan servicios de telecomunicaciones, electricidad y capacitación en el uso de tecnologías, además de que contempla el “derecho a la desconexión” fuera del horario laboral.

Con base en el estudio es importante considerar los procesos de innovación colaborativa en las políticas de teletrabajo. Es fundamental reconocer que la tendencia de flexibilizar y democratizar los procesos de gestión pública y su impacto incrementa al incorporar políticas de teletrabajo. En la exposición que se realiza bien vale resaltar que las políticas públicas sobre teletrabajo deben ser analizadas desde el contexto particular de cada gobierno; la cultura organizacional, la resistencia al cambio, el tipo de liderazgo y las relaciones formales e informales que son variables y que se requiere considerar en el diseño e implementación de políticas de teletrabajo. De cara al futuro, se puede señalar que la investigación sobre el teletrabajo y el valor público será de gran relevancia para el desarrollo de políticas públicas para el sector público y privado. El trabajo futuro debería estudiar casos concretos en administraciones públicas que analicen la dinámica del teletrabajo en las áreas de gobierno que ofrecen servicios públicos. Esto con el fin de evaluar el valor público de las acciones gubernamentales en términos de resultados, legitimidad, calidad del servicio y eficacia.





## FUENTES CONSULTADAS

- Asgari, H., Jin, X., & Mohseni, A. (2014). Choice, frequency, and engagement framework for telecommuting behavior analysis and modeling. *Transportation Research Record*, 2413, 101–109. <https://doi.org/10.3141/2413-11>
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119–128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>
- Cordella, A., & Bonina, C. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512–520. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.03.004>
- Criado, JI, & Gil-Garcia, J. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438–450. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178>
- Driscoll, MPO, Brough, P., Timms, C., & Sawang, S. (nd). *ENGAGEMENT WITH INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY WELL-BEING*. 8(2010), 269–316. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008010](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008010)
- Edelmann, N., Schossboeck, J., & Albrecht, V. (2021). RemoteWork in Public Sector Organisations: Employees' Experiences in a Pandemic Context. *ACM International Conference Proceeding Series*, 408–415. <https://doi.org/10.1145/3463677.3463725>
- Galle, J., Abts, K., Swyngedouw, M., & Meuleman, B. (2020). Attitudes of Turkish and Moroccan Belgians toward Redistribution and Government Responsibility: The Role of Perceived Discrimination, Generation, and Religious Involvement. *International Migration Review*, 54(2), 423–446. <https://doi.org/10.1177/0197918319830695>
- García-Contreras, R., Muñoz-Chávez, P., Valle-Cruz, D., Ruvalcaba-Gómez, EA, & Becerra-Santiago, JA (2021). Teleworking in Times of COVID-19. Some Lessons for the Public Sector from the Emergent Implementation During the Pandemic Period: Teleworking in times of COVID-19. *DG. O2021: The 22nd Annual International Conference on Digital Government Research*, 376–385. <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3463677.3463700>
- Haug, N., & Mergel, I. (2021). Public Value Co-Creation in Living Labs—Results from Three Case Studies. *Administrative Sciences*, 11(3), 74.
- Hitz-Gamper, BS, Neumann, O., & Stürmer, M. (2019). Balancing control, usability and visibility of linked open government data to create public value. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 457–472. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2018-0062>
- Höglund, L., Mårtensson, M., & Thomson, K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(7), 1608–1634. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2019-4284>

- Jaeger, PT (2005). La democracia deliberativa y los fundamentos conceptuales del gobierno electrónico. *Government Information Quarterly*, 22(4), 702–719. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.01.012>
- Janita, MS, & Miranda, FJ (2018). Telematics and Informatics Quality in e-Government services: A proposal of dimensions from the perspective of public sector employees. *Telematics and Informatics*, 35(2), 457–469. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.01.004>
- Li, Y., & Shang, H. (2020). Service quality, perceived value, and citizens' continuous-use intention regarding e-government: Empirical evidence from China. *Information and Management*, 57(3), 103197. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103197>
- Liang, Y., Qi, G., Zhang, X., & Li, G. (2019). The effects of e-Government cloud assimilation on public value creation: An empirical study of China. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101397. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101397>
- Lopes, KMG, Macadar, MA, & Luciano, EM (2019). Key drivers for public value creation enhancing the adoption of electronic public services by citizens. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 553–568. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2018-0081>
- Luna-Reyes, LF, Picazo-Vela, S., Luna, DE, & Gil-Garcia, JR (2016). Creating Public Value through Digital Government: Lessons on Inter-Organizational Collaboration and Information Technologies. *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2016)*, 2840–2849. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.356>
- Mansoor, M. (2021). Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101597. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101597>
- Meynhardt, T., Brieger, SA, & Hermann, C. (2020). Organizational public value and employee life satisfaction: The mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1560–1593.
- Moore, Mark H. (2013). *Recognizing public value*. Prensa de la Universidad de Harvard.
- Neumann, O., Matt, C., Hitz-Gamper, BS, Schmidhuber, L., & Stürmer, M. (2019). Joining forces for public value creation? Exploring collaborative innovation in smart city initiatives. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101411. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101411>
- Nguyen, MH, Gruber, J., Fuchs, J., Marler, W., Hunsaker, A., & Hargittai, E. (2020). Changes in Digital Communication During the COVID-19 Global Pandemic: Implications for Digital Inequality and Future Research. *Social Media and Society*, 6(3). <https://doi.org/10.1177/2056305120948255>
- Padeiro, M., Bueno-Larraz, B., & Freitas, Â. (2021). Local governments' use of social media during the COVID-19 pandemic: The case of Portugal. *Government Information Quarterly*, 101620. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101620>



- Pardo, TA, Gil-Garcia, JR, Gascó-Hernández, M., Cook, ME, Choi, I., & others. (2021). Creating Public Value in Cities: A Call for Focus on Context and Capability. *Smart Cities and Smart Governance: Towards the 22nd Century Sustainable City*, 119–139.
- Pierce, BS, Perrin, PB, Tyler, CM, McKee, GB, & Watson, JD (2021). The COVID-19 telepsychology revolution: A national study of pandemic-based changes in US mental health care delivery. *American Psychologist*, 76(1), 14–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/amp0000722>
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 59–79.
- Puron-Cid, G., Reddick, CG, & Ganapati, S. (2019). Public value of online financial transparency: Financial sustainability and corruption of public officials in the US state governments. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 511–533. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2018-0073>
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>
- Valle-Cruz, D. (2019). Public value of e-government services through emerging technologies. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5). <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2018-0072>



### **Dr. José Alberto Becerra Santiago**

Profesor titular de tiempo completo en la Universidad de Guadalajara (UdeG) y Jefe del Departamento de Políticas Públicas del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA). Maestro y Doctor en Ciencias Sociales por la UdeG y Licenciado en Contaduría Pública también por la UdeG. Actualmente es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

### **Dr. Edgar A. Ruvalcaba-Gómez**

Profesor Investigador en la Universidad de Guadalajara (UdeG), Coordinador en el Instituto de Investigación en Políticas Públicas y Gobierno (IIPPG) del CUCEA; Doctor en Derecho, Gobierno y Políticas Públicas por la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), España; Maestro en Política Pública, Maestro en Gestión Pública en Ambientes Virtuales, y Licenciado en Derecho por la UdeG, México. Actualmente es Coordinador de la Red Académica de Gobierno Abierto (RAGA) en México, y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

### **Dr. Rigoberto García Contreras**

Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Doctor en Ciencias Económico Administrativas, Maestro en Administración con especialidad en Gestión Organizacional y Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma del Estado de México. Actualmente es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

### **Dra. J. Patricia Muñoz Chávez**

Profesora e investigadora en la Universidad Tecnológica de la Zona Metropolitana del Valle de México (UTVAM), en el área de Desarrollo de Negocios. Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) y Maestra en Gestión Administrativa por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH). Es líder del grupo académico Innovación Empresarial.

### **Dr. David Valle Cruz**

Profesor en la Universidad Autónoma del Estado de México. Doctor en Ciencias Económico Administrativas, Maestro en Informática, con línea de especialidad en Sistemas Multi-Agentes, e Ingeniero en Computación por la Universidad Autónoma del Estado de México. Actualmente es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), y de la Digital Government Society y de la Red Académica de Gobierno Abierto en México.

