



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN  
MÉXICO A TRAVÉS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO.  
PROPUESTA PARA LA DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO.  
PERIODO 2000-2007

## **T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**P R E S E N T A**

**ALEJANDRA DEL ROCÍO SOTO MENDOZA**

**ASESOR: LIC. JOSÉ ANTONIO MENDOZA TELLO**

Enero 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Modernización de la Administración  
Pública en México a través del  
gobierno electrónico. Propuesta  
para la Delegación Gustavo A.  
Madero.**

**Periodo 2000-2007**



***A mis padres***

***Ana María***, gracias por ser la inspiración de mi vida  
y contagiarme de tu fortaleza.  
Lo que soy te lo debo a ti.

***Jesús***, gracias por tus sabios consejos y amor.  
Por impulsarme siempre a seguir y  
luchar por alcanzar las metas.

***A mi hermana***

***Lily***, gracias por no soltar mi mano desde  
el día en que nos  
miramos por primera vez.  
Llevo tu corazón en el mío. Gracias por tenernos.

## AGRADECIMIENTOS

### ***A Dios...***

Por sorprenderme cada día con sus maravillosos regalos.

### ***A la Universidad Nacional Autónoma de México, y en especial a la FES Acatlán***

Por abrirme sus puertas al conocimiento y por forjarme una conciencia social.

### ***A mis maestros,***

Por inspirarme a querer aprender cada día y por ser un guía en mi desarrollo académico-profesional.

Agradezco al **Mtro. Carlos Aceves Cubas** por enseñarme el valor de la Administración Pública. Con mucho aprecio

Agradezco también a la **Dra. Elisa Cuevas Landero**, por su incondicional amistad y compañerismo. Gracias por compartirme su conocimiento y experiencias. Con mucho cariño.

### ***A mi asesor,***

Por creer en mi proyecto y alentarme para desarrollarlo. Por sus valiosas aportaciones al contenido de mi investigación. Agradezco enormemente su paciencia. Con mucho aprecio.

### ***A mis sinodales,***

Por brindarme su confianza. Con mucho aprecio y respeto.

### ***A Audrey,***

Porque desde hace más de diez años has sido mi cómplice y confidente. Gracias por no hacer de la distancia un obstáculo para estar siempre cerca. Con muchísimo cariño

### ***A mis amigos,***

Porque juntos hemos crecido y compartido tantas experiencias. Gracias Mirna por tantas risas y tu lealtad.

***“Si quieres ir rápido, anda solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”***

*Proverbio africano*

*A todas aquellas personas que me han acompañado y que por alguna razón ya no están. A todas aquellas personas que me acompañan incondicionalmente, extendiendo mi más sincero y profundo agradecimiento. Con mucho cariño por no dejarme andar nunca sola.*

## Índice

Contenido	Página
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. El Estado Mexicano y la reforma de la Administración Pública</b>	<b>5</b>
1.1 Marco teórico conceptual	6
1.2 El mundo y su redefinición de la función pública	11
1.2.1 Reconfiguración del papel del Estado	11
1.2.2 Modernización del Estado	13
1.2.2.1 Nuevos modelos de Gestión Pública	16
1.2.2.2 La Nueva Gestión Pública (NGP)	17
1.2.2.3 La Gobernanza	20
1.2.2.4 Principales reformas administrativas en Estados Unidos	23
1.3 La reforma administrativa de Ernesto Zedillo Ponce de León	26
1.4 La nueva Administración Pública	32
1.4.1 El Management Público en el sexenio de Vicente Fox	32
1.4.2 La Agenda del Buen Gobierno (ABG)	35
<b>Capítulo 2. Panorama general de gobierno electrónico en el mundo y en México</b>	<b>45</b>
2.1 Definición y funcionamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	46
2.2 Definición y funcionamiento del gobierno electrónico	49
2.2.1 Principios del Gobierno Electrónico	53
2.2.2 Gobierno electrónico y gobierno en línea	54
2.2.3 Objetivos del gobierno electrónico	59
2.2.4 Áreas del gobierno electrónico	61
2.2.5 Etapas del desarrollo del gobierno electrónico	67
2.2.6 Funciones del gobierno electrónico	75
2.3 La Sociedad de la Información y el Conocimiento	76
2.4 Implementación del gobierno electrónico en el mundo	78
2.4.1 Marco histórico	78
2.4.2 Tres enfoques de e-gov: Unión Europea (UE), Estados Unidos de América (EUA), América Latina (AL)	79

2.5 Marco legal en materia de gobierno electrónico	87
2.5.1 En el mundo (UE, EUA, AL)	87
2.5.2 En México	90
2.6 La política informática de México en el sexenio 2000-2007	92
2.6.1 Implementación del sistema Nacional e- México	96
2.7 Casos exitosos de gobierno electrónico en México	100
2.7.1 Federal	100
2.7.2 Estatal	102
2.7.3 Local	103
<b>Capítulo 3. La implementación del gobierno electrónico en México.</b>	
<b>Caso de estudio: La Delegación Gustavo A. Madero.</b>	
<b>Periodo 2000-2007</b>	<b>106</b>
3.1 Características generales de la Delegación GAM	107
3.1.1 Breve Historia	107
3.1.2 Tamaño	108
3.1.3 Población	110
3.1.4 Problemática principal	111
a) Inseguridad	111
b) Violencia	115
c) Infraestructura	116
d) Vialidades	116
e) Abastecimiento de agua	117
3.2 Política y Administración Pública	118
3.2.1 Partido político predominante	118
3.2.2 Estructura orgánica	119
3.2.3 Presupuesto 2007-2008	120
3.3 Modernización administrativa	122
3.3.1 Uso de TIC / e-gov	125
3.3.2 Trámites	127
3.3.3 Servicios	129
3.4 Portal de Internet	130
3.4.1 Funcionalidad	133
3.4.2 Transparencia y acceso a la información	146
3.4.3 Evaluación del portal	148

<b>Capítulo 4. Propuestas</b>	<b>153</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>164</b>
<b>Fuentes de información</b>	<b>170</b>
I. Referencias bibliográficas	171
II. Referencias hemerográficas	174
III. Referencias electrónicas	174
a. Sitios web visitados	174
b. Artículos en versión electrónica	177

## Introducción

A inicios del siglo XXI numerosos estados llevan a cabo una labor seria para reformar a sus gobiernos e infundir una cultura de innovación en sus respectivas instituciones. El replanteamiento del papel del Estado en la sociedad en la década de los ochenta llevó a los gobiernos a pensar en un cambio en el modelo del quehacer administrativo. Asimismo, el rápido proceso de integración mundial que la tecnología ha producido en los mercados ha mostrado la necesidad de la reforma de los gobiernos. Aunado a lo anterior, el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y el surgimiento del fenómeno de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (SI) ha transformado la vida de los seres humanos al hacer uso de dichas tecnologías en la vida cotidiana. De esta manera, el gobierno se ha visto en la imperiosa necesidad de implementar dichas tecnologías a sus procesos administrativos y de gestión para eficientarlos, reducir costos, pero sobre todo, para tener un mayor acercamiento con los ciudadanos.

Así, la revolución digital reta la capacidad de respuesta gubernamental ante las crecientes demandas ciudadanas. El ciudadano pasivo es un concepto del pasado porque cada vez más exige a su administración pública la provisión de mejores servicios así como una atención de calidad, efectiva y en menor tiempo. De esta manera, el gobierno enfrenta nuevas formas de participación ciudadana en la toma de decisiones públicas, por lo que deberá tener listos los canales para darles un seguimiento exitoso.

En este sentido, el desafío del Estado Mexicano supone en primera instancia, replantear sus procesos administrativos de tal forma que se inscriba dentro de la nueva Administración Pública (eficaz, eficiente y efectiva) que enfrente las exigencias de un mundo cada vez más globalizado; por otro lado la satisfacción de las demandas sociales así como un gobierno más cercano a los ciudadanos debe mostrarse como un imperativo en la construcción de la agenda de gobierno de México; y por último la reducción de la brecha digital en la sociedad mexicana debe constituirse como uno de los pilares del gobierno mexicano.

La presente investigación pretende hacer una aportación al estudio de la aplicación de las tecnologías de información y comunicación en el ámbito gubernamental y particularmente en el caso de la Delegación Gustavo A. Madero.

El objetivo general es analizar los procesos electrónicos actuales que realiza la Delegación Gustavo A. Madero, así como recomendar aquellos procesos que aún no han sido desarrollados. El objetivo particular es analizar el portal de Internet, evaluar su funcionalidad de acuerdo a los estándares establecidos y elaborar una propuesta que se refleje en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

La metodología utilizada será deductiva puesto que se analizará información general sobre la aplicación del gobierno electrónico a nivel internacional y nacional para posteriormente analizar su aplicación al caso particular de la Delegación Gustavo A. Madero.

En primer lugar se estudiará la definición y la importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) así como del gobierno electrónico. Asimismo se analizará la implementación del gobierno electrónico en Estados Unidos, la Unión Europea y Latinoamérica.

En el caso de México se analizarán las acciones que se han realizado en materia de gobierno electrónico desde el año 2000 hasta el 2007. Cabe mencionar que el análisis de la implementación del gobierno electrónico en México se hará en los tres niveles: Federal, Estatal y Municipal.

Finalmente se llegará al análisis de la implementación del gobierno electrónico en el caso particular de la Delegación Gustavo A. Madero, ello con el objetivo de analizar los procesos electrónicos que lleva a cabo, o en su defecto la falta de modernización de la Administración Pública a nivel delegacional en el marco de un mundo cada vez más globalizado y digitalizado. La funcionalidad del portal de Internet también formará parte de este análisis.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo 1 se analiza el proceso de modernización de la administración pública tanto a nivel mundial así como en México a partir de la década de los ochenta, puesto que a partir de esta fecha se comienza a cuestionar la capacidad administrativa del Estado ante las crecientes demandas ciudadanas. Así, se plantea la posibilidad de cambiar el modelo jerárquico-burocrático por un modelo más flexible, horizontal y con mayor capacidad de adaptación a los cambios. Al mismo tiempo se comienza a profesionalizar a los cuadros de servidores públicos tratando de agregar valor a la sociedad mediante la dignificación de la función pública.

Se analizan los diferentes enfoques de la administración pública tales como la Nueva Gerencia Pública (NGP) y la Gobernanza, ello con el objetivo de mostrar el cambio de paradigma en la labor administrativa. Se estudia la modernización administrativa tanto en Estados Unidos, así como en Latinoamérica. En el caso de México, se estudia el proceso de modernización en el sexenio de Ernesto Zedillo y Vicente Fox, dando mayor énfasis al último debido a que fue en este periodo en el que el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) tuvo mayor auge y difusión, siendo el gobierno digital uno de los pilares de la Agenda de Buen Gobierno (ABG)

En el capítulo 2, se estudian los conceptos de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), Gobierno Electrónico (e-gov o GE) y Sociedad de la Información y Conocimiento (SI). Asimismo, se profundiza en el tema del gobierno electrónico en términos de funcionalidad, objetivos, beneficios, etapas, áreas y funciones. En lo referente a las áreas, es muy interesante el observar que éstas corresponden tanto a procesos internos (“back-office”) como a los procesos externos (“front-office”); estos últimos son los que impactan directamente a los ciudadanos.

Por otro lado, también se analiza el enfoque que tiene Estados Unidos, la Unión Europea y Latinoamérica en materia de gobierno electrónico, así como el marco legal y experiencias de éxito. En el caso de México, se analiza la estrategia de gobierno digital durante el periodo de gobierno de Vicente Fox, sus principales aplicaciones, los casos más innovadores a nivel federal, estatal y municipal, así como los beneficios que aportó a los ciudadanos.

El capítulo 3 corresponde al caso de estudio que es la Delegación Gustavo A. Madero perteneciente al Distrito Federal. En este capítulo se examinan las características generales de la Delegación Gustavo A. Madero. También se realiza un diagnóstico sobre la aplicación de Tecnologías de Información a sus procesos administrativos en particular a los procesos de “front-office” tomando como base de análisis el portal de Internet. Se consideran también ciertos elementos para la evaluación del portal con el objetivo de saber si el grado de funcionalidad para los ciudadanos.

A partir del análisis del portal, en el capítulo 4 se plantean las propuestas viables para mejorar el portal haciéndolo más atractivo y útil a los usuarios. Dichas propuestas nacen también del benchmarking que se efectuó de los portales de las otras delegaciones del Distrito Federal

para demostrar que su desarrollo es posible siempre y cuando exista voluntad política y una visión innovadora por parte de los servidores públicos.

El último apartado corresponde a las conclusiones a las que llegué después de haber analizado el proceso de modernización de la administración pública —tanto a nivel internacional como nacional y en el caso particular de la Delegación Gustavo A. Madero—, mediante el uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicación a los procesos gubernamentales.

Finalmente, cabe destacar que la presente investigación-propuesta está hecha con el objetivo de crear un valor agregado a los habitantes de la Delegación Gustavo A. Madero. Dado que yo habito en esta demarcación, considero que debe darse un mayor impulso al uso del gobierno electrónico en la Delegación para fomentar la participación ciudadana, tener información confiable del gobierno delegacional, contar con canales útiles, rápidos y de bajo costo para interactuar con los funcionarios; pero sobre todo, de hacer de estas herramientas un aliado para la construcción de un gobierno más eficiente, transparente, orientado al servicio público, menos costoso, pero sobre todo, un gobierno centrado en el ciudadano, en donde éste se convierta en el fin último de la administración pública.

# Capítulo 1. El Estado Mexicano y la reforma de la Administración Pública



## Capítulo 1. El Estado Mexicano y la reforma de la Administración Pública

### 1.1 Marco Teórico conceptual

Para iniciar el tema de la modernización del Estado y de la Administración Pública, se comenzará por definir tres conceptos que son de suma importancia: Estado, Gobierno y Administración Pública.

Para Kelsen el Estado es *“la comunidad creada por un orden jurídico nacional (en oposición al internacional). El Estado como persona jurídica es la personificación de dicha comunidad o el orden jurídico nacional que la constituye”*.<sup>1</sup>

En referencia a lo anterior y desde el punto de vista jurídico, el Estado es un orden normativo que regula las relaciones recíprocas entre los individuos; es decir, el Estado es el ente que guía el comportamiento de los hombres en un estado no natural.

Para Max Weber, el Estado es *“una comunidad humana dentro de los límites de un territorio establecido, ya que éste es un elemento que lo distingue, la cual reclama para ella –con el triunfo asegurado– el monopolio de la legítima violencia física”*.<sup>2</sup>

Weber hace alusión al término de violencia física en el sentido de que el Estado representa el poder legítimo que la población le ha cedido para conducir y guiar las relaciones entre éste y los particulares así como entre ellos mismos.

En ese sentido, Weber también afirma que el Estado así como cualquier entidad política, es una relación de dominio de ciertos individuos sobre otros sostenida por la violencia legítima. Esta relación de poder es legítima siempre y cuando los dominados acaten la autoridad y la reconozcan como tal.

De acuerdo al Diccionario Routledge de Política, el Estado puede ser definido negativamente desde el punto de vista como lo no equivalente al mero gobierno; es decir, que los gobiernos vienen y van por lo menos en los sistemas democráticos, sin cambiar al Estado.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Hans, Kelsen. (1988). *Teoría General del Derecho y del Estado* (p. 215-216). México: UNAM.

<sup>2</sup> Weber, Max. (1985). *El político y el Científico* (p.8). México: Premio Editora.

<sup>3</sup> Robertson, David. (2004). *The Routledge dictionary of Politics* (p. 457) New York: Routledge.

En relación con lo anterior, el Estado es el sistema político en donde se establece y legitima tanto la autoridad como el poder del mismo bajo los cuales estamos controlados, organizados y ordenados.<sup>4</sup> En ese sentido, el Estado representa el universo del sistema político y funge como organizador y rector de la convivencia humana.

Finalmente, retomando los aspectos que hemos considerado anteriormente, podemos concluir que el Estado es una comunidad tanto jurídica como política que detenta el poder que los individuos le han concedido para conducir la vida en sociedad y para asegurar sus fines. De esta manera, los individuos pierden su libertad natural para ganar la libertad civil, seguridad y propiedad de lo que poseen, siendo éste el fin último del Estado.

El Gobierno como parte esencial del Estado y de acuerdo a la teoría de Rousseau, es definido como *“un cuerpo intermediario establecido entre los súbditos y el soberano para su mutua comunicación, encargado de la ejecución de las leyes y del mantenimiento de la libertad tanto civil como política”*.<sup>5</sup>

Desde el punto de vista del contractualismo, los hombres establecen un pacto o contrato social con el soberano, príncipe o gobernante, para que sea él quien lleve cabo los fines del Estado así como lograr su propia subsistencia. En este sentido, el gobierno es el ejecutor y la materialización del Estado dentro de la sociedad.

En otras palabras, el gobierno es *“en pequeño lo que el cuerpo político que lo contiene es en grande [...] es un nuevo cuerpo del Estado, distinto del pueblo y del soberano e intermediario entre el uno y el otro”*.<sup>6</sup>

El gobierno representa el ejercicio legítimo del poder ejecutivo mediante un hombre que hace cumplir los fines para los cuales fue designado.

---

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> Rousseau, Jean. (2004). *El contrato social* (p.4). México: Ediciones Leyenda.

<sup>6</sup> *Ibidem*. p.48

En otras palabras, el gobierno es el conjunto de personas que ejercen el poder político y que determinan la orientación política de una comunidad<sup>7</sup>. Asimismo, son parte del gobierno los órganos a los cuales se les ha concedido de manera institucional el ejercicio del poder para llevar a cabo las funciones del Estado.

Dentro de las tareas del sector público, T. Lowi<sup>8</sup> identifica 4 tipos de políticas públicas:

1. Distributivas: Referentes a la obtención de nuevos recursos.
2. Redistributivas: Se refiere al manejo de los recursos existentes.
3. Regulatorias: Se refiere al control de actividades.
4. Constituyentes: Se refiere al establecimiento o reorganización de instituciones.

Del mismo modo el gobierno representa tres grandes áreas:

- a. Asignación de recursos
- b. Distribución de ingresos
- c. Regulación de la administración pública

De esta manera, el gobierno encomienda el ejercicio de dichas funciones a la administración pública, la cual es una intermediaria entre éste y la sociedad.

Así, la administración pública es definida como *“el conjunto de actividades encargadas de llevar a cabo las políticas y programas de los gobiernos. Desde esta perspectiva, la administración pública se centraría principalmente en la planeación, organización, dirección, coordinación y control de las operaciones del gobierno”*.<sup>9</sup>

Para Ricardo Uvalle Berrones, la administración pública es *“la actividad externa que el Estado desempeña en la sociedad. La administración pública cuida de la vida de los seres humanos y de las cosas. Relaciona a la esfera estatal con los individuos. Se ocupa de cumplir con tareas*

---

<sup>7</sup> Bobbio, Norberto (1991). *Diccionario de Ciencia Política*. 7ª edición corregida y aumentada. México: Siglo XXI Editores.

<sup>8</sup> Lane, Jane- Erik (2000). *New Public Management*. London, New York: Routledge.

<sup>9</sup> Gil, V. Francisco. (1998) “Los fundamentos políticos de la teoría de la Administración Pública” en *Antología de la teoría de la Administración Pública*. Compilador Juan José Sanabria (p.105).México: ENEP Acatlán.

*sustantivas relacionadas con el progreso, el bienestar y el desarrollo de la población. Lo sustantivo es lo que justifica su razón de ser como actividad continua del Estado. Su actividad se manifiesta a través de organismos y funciones diversas que se encargan de atender y resolver los problemas, carencias y demandas de la sociedad. La administración pública se encarga de aquello que es vida en común; en asociación, en integración; en convivencia. Su misión es cuidar lo general o universal (El estado) para que la sociedad viva bien aspirando a vivir mejor. La sociedad sin la administración pública no puede garantizar su vida. Por sí misma, no tiene capacidad para gobernarse ni para cubrir sus necesidades vitales. La protección de la sociedad es tarea de la administración pública”.*<sup>10</sup>

La administración pública es concebida como un instrumento que el gobierno tiene para llevar a cabo sus funciones y de esta forma cumplir con el fin último del Estado: el bienestar social.

En otras palabras, la administración pública es la materialización del gobierno en la sociedad, es su brazo ejecutor. De esta manera, concluimos que el Estado en su acepción más común, es el ente compuesto por un territorio determinado geográficamente, un gobierno que lo representa y hace cumplir sus funciones a través de la administración pública; y la población que legitima y valida a dicho Estado.

La actividad de la administración pública implica una serie de acciones que comprende:<sup>11</sup>

- La razón por la cual se origina la actividad.
- La actividad que va a realizarse.
- La forma en que se desenvuelve la actividad.
- La consecuencia que traerá dicha actividad.

El ejercicio estatal llevado a cabo a través de la administración pública se clasifica en dos tipos: las actividades funcionales y las actividades institucionales.

---

<sup>10</sup> Uvalle, B. Ricardo. *Objetivos y Alcance de la Gerencia Pública*, (p. 200-204). En Antología, *Op cit*.

<sup>11</sup> Guerrero, Omar. *Política, policy pública y administración pública*, en *Estudios Políticos México*, UNAM-FCP y S, citado en Sanabria, L. Juan José. (2002) *La ciencia de la Administración Pública: un enfoque político de la actividad administrativa del Estado en el marco de la globalización*. México: ENEP Acatlán

Las actividades funcionales son aquellas que dirigen la realización de un trabajo determinado, es decir, el objeto esencial de la administración pública. Las actividades institucionales mantienen a la administración pública como tal, es decir, su operación.

Dentro de las actividades funcionales, la administración pública realiza cinco grandes tareas<sup>12</sup>:

1. Reglamenta las relaciones entre una sociedad y su entorno. En este punto, el Estado a través de la administración pública asegura las relaciones con otros estados para lograr una convivencia internacional pacífica.
2. Reglamenta las relaciones entre los miembros de la sociedad, es decir, regula la coexistencia entre los individuos así como la seguridad de los mismos.
3. Asegura la capacidad de acción del sistema político administrativo. Toda organización que pretenda llevar a cabo una determinada labor necesita recursos financieros, materiales y humanos. Se hace referencia a que el Estado asegura su acción en la sociedad en términos de recaudación de impuestos como una de las formas de obtener recursos financieros que le permitan poner en marcha la maquinaria estatal para la consecución de sus objetivos.
4. Proporciona la prestación de servicios y abastecimiento. El Estado es el garante de las relaciones entre los individuos en sociedad además de ser el proveedor de los servicios que satisfagan sus necesidades básicas.
5. Conduce el desarrollo social. El Estado a través de diferentes instituciones canaliza sus acciones hacia diferentes objetivos: salud, educación, crecimiento y desarrollo económico, etc.

Como se ha advertido en párrafos anteriores, la administración pública es la intermediaria entre el Estado y la sociedad, pues a través de ella éste puede conducir sus acciones para satisfacer las necesidades de los ciudadanos así como ser el medio por el cual legitima su presencia en la sociedad. De esta manera “todo gobierno cuenta con dos condiciones para que su existencia no sea precaria: la legitimidad y la eficacia.”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Mayntz, Renate. (1985). *Sociología de la Administración Pública* (p.55). Madrid: Alianza Editorial.

<sup>13</sup> Sanabria. Op. cit. p. 19

La legitimidad “es la existencia en una parte importante de la población de un grado de confianza tal que permita la obediencia sin que sea necesario recurrir a la fuerza”.<sup>14</sup>

Una acción pública es legítima cuando la población otorga su consentimiento, pero sobre todo, si los resultados que genera afectan positivamente a ella. La gente siente que un gobierno es legítimo o ilegítimo no sólo por la forma en que llegó al poder, sino por lo que hace.<sup>15</sup>

De la legitimidad y la eficacia se desprende el término de gobernabilidad, que “consiste simplemente en la capacidad de un gobierno de ejercer a la vez estas dos funciones”.<sup>16</sup>

De acuerdo al Diccionario Oxford de Política, a partir de 1970 un gran número de países llegaron a ser ingobernables, o por lo menos, difíciles de gobernar. La idea central es que los problemas que el gobierno tenía que resolver habían incrementado, mientras que su capacidad para darles respuesta había disminuido. En este sentido, el gobierno se ha hecho menos efectivo debido a que su habilidad para cumplir con sus políticas se ha visto reducida.<sup>17</sup>

## 1.2 El mundo y su redefinición de la función pública

### 1.2.1 Reconfiguración del papel del Estado

La última década del siglo XX se ve marcada por profundos cambios en las áreas económica, social, geográfica, política, cultural, etc.; y esto trae consigo transformaciones en los Estados, es decir, que el papel que desempeñan dentro de la sociedad debe ser replanteado, pues al crecer las demandas de los ciudadanos, el Estado entra en una crisis de ineficacia por no poder responder de manera oportuna a dichas demandas y por no poder ampliar los espectros de su actuación. Es por ello que tanto los gobiernos como la academia y la sociedad civil se han reunido para discutir los temas que les preocupan en la actualidad y para proponer soluciones efectivas.

---

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> Arbos, X., Ginner, S. (1993) *La gobernabilidad. Ciudadanía y democracia en la encrucijada mundial*. España: Siglo XXI. Citado en Sanabria, Op. cit.

<sup>17</sup> Mc Lean, Ian. (1996) *The Concise Oxford Dictionary of Politics* (p.205). Oxford, U.K: Oxford University.

En 1984 la Conferencia Económica Latinoamericana llevada a cabo en Quito, Ecuador, manifestó que América Latina y el Caribe enfrentaban la más grave y profunda crisis económica y social.<sup>18</sup>

La década de los ochenta fue un escenario de constantes luchas por parte de los pueblos latinoamericanos que manifestaban una fuerte tendencia hacia la democratización, es decir, querían reemplazar a sus gobiernos autoritarios por aquéllos democráticos en donde la relación Estado-ciudadanía tomara un nuevo rumbo. Así, las estrategias para enfrentar la crisis tanto económica como social coincidían en asignar al Estado un papel decisivo, ya que se requería un Estado con una mayor capacidad de gestión.

J.C. Thöenig señala que a partir de los años sesenta a mediados de los ochenta, *“la utopía de utilizar la ciencia como un medio para inducir el consenso y la racionalidad, es sustituida por un uso mejor del escaso erario sin descuidar valores democráticos como el pluralismo”*.<sup>19</sup>

Lo anterior trajo por resultado un nuevo análisis de la administración pública como campo de estudio; asimismo, se enfatizó el uso de valores como la eficacia y la eficiencia, se le reconoció como una herramienta política cuyos efectos en la sociedad no eran neutros ni pasivos; se amplió el universo de sus propuestas, es decir, se empezó a evaluar tanto la acción como la no acción pública. Finalmente aparecieron nuevos fenómenos de organización social, lo que conocemos actualmente como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), y el avance de la globalización como uno de los factores principales en la re-organización de los Estados.

El crecimiento poblacional en América Latina propició que hubiera un mayor número de demandas por parte de los ciudadanos, por lo que el Estado se vio obligado a incrementar sus estructuras tanto económicas como sociales. Aunado a ello, creció la demanda administrativa y el Estado amplió sus acciones creando nuevos organismos públicos.

---

<sup>18</sup> Kliksberg, Bernardo. (1982) *¿Cómo transformar al Estado? Más allá de mitos y dogmas*. (2ª edición). México: FCE.

<sup>19</sup> J. C. Thöening. Citado en Pardo, M. del Carmen. (2004) *De la Administración Pública a la gobernanza* (p.11).1ª edición. México: El Colegio de México.

Ante esta situación, *“la eclosión de la crisis económica y la aspiración a la conformación de sólidos sistemas democráticos, generan demandas adicionales de carácter diferente en conjunto con las históricas”*.<sup>20</sup>

### **1.2.2 Modernización del Estado**

Como hemos advertido anteriormente, los Estados han enfrentado –y continúan enfrentando– severas crisis tanto económicas, como políticas y sociales debido a los cambios en el modelo económico internacional y a los efectos de la globalización. En este sentido, ante las crecientes demandas sociales provenientes de diversos actores, los Estados enfrentan un reto muy importante: la modernización de sus estructuras administrativas y su actuación con el objetivo de responder a las demandas en cuestión.

Antes de abordar el tema de la modernización del Estado, es conveniente hacer una revisión conceptual sobre el significado de modernización.

Un primer concepto señala que la *“modernización es un proceso global que atañe a todas las sociedades contemporáneas y que encierra ciertos aspectos específicos, tales como la modernización social, la modernización económica y la modernización política”*.<sup>21</sup>

En referencia a lo anterior, dada la crisis económica y social de los países latinoamericanos del siglo XX, fue necesaria una transformación que se inscribiera dentro del marco de las nuevas exigencias actuales, por lo que la modernización es un proceso a nivel internacional que reclama a los Estados el apego a determinados lineamientos que conlleven al cumplimiento de sus objetivos expuestos en sus agendas públicas.

Por otro lado, puede definirse a la modernización como *“un proceso relativo, como un continuo en el cual, uno de sus extremos muestra a sociedades relativamente modernizadas. La diferencia entre uno y otro tipo de sociedades yace en el uso del poder humano y en el*

---

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> Guerrero, Omar. (1992) *El Estado en la era de la modernización* (p.12). México: Plaza y Valdés Editores.

*desarrollo tecnológico como sustituto del esfuerzo físico. Una sociedad es más moderna por el grado que alcanza su potencial tecnológico, otra es menos moderna, por la carencia de este potencial”.*<sup>22</sup>

Esta versión define a los Estados modernos en función de sus capacidades tecnológicas y en la forma de aplicar dicha tecnología en todas sus actividades (políticas, administrativas, económicas, etc.) Si la revolución industrial hizo que los estados cambiaran sus modos de producción llevándolos a un crecimiento económico, la revolución tecnológica no sólo ha modificado la economía, sino que también ha afectado a la esfera política, social y cultural a nivel internacional; de ahí que se puede medir la modernización de un Estado en función del uso de las nuevas tecnologías así como el conocimiento no sólo que adopta, sino que produce.

Por otro lado, la modernización se lleva a cabo en un momento histórico determinado y *“representa fenómenos relativos de progreso de las sociedades, su retroceso o estancamiento, y la teoría de la modernización es una visión de las capacidades e insuficiencias de los Estados para progresar o evitar el colapso”.*<sup>23</sup>

Como se comentó en párrafos anteriores, los últimos años del siglo XX estuvieron marcados por profundos cambios que produjeron nuevos retos para los Estados –la reducción de la pobreza, el cambio climático, provisión de servicios públicos de calidad, la sociedad de la información y el conocimiento, etc.– por lo que tendrán que prepararse para hacer frente a las nuevas necesidades tanto regionales, como nacionales e internacionales.

En el terreno político, fenómenos como la desaparición de uno de los bloques mundiales, el fin de la guerra fría, la reconfiguración geopolítica, etc., dieron paso a otro tipo de fenómeno político: la tendencia hacia la democratización y a la participación política de los ciudadanos para formar parte de la toma de decisiones públicas.

---

<sup>22</sup> *Ibidem.* p. 14

<sup>23</sup> *Ibidem.* p. 15

El desarrollo tecnológico es una de las características principales del siglo XXI, pues el uso de las nuevas tecnologías en todos los aspectos de la vida del ser humano ha afectado –tanto positiva como negativamente- a la comunidad internacional.

En el terreno económico, el nuevo modelo que desplazó al Estado Benefactor, el Estado neo-liberal, ha marcado cambios en los modelos de producción así como en las relaciones entre los Estados y en las condiciones de mercado. Si en el siglo pasado había únicamente dos bloques económicos, este nuevo siglo vislumbra otros: La Unión Europea (UE), el grupo de los 8 (G8: Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Rusia), las llamadas “economías emergentes” como el caso de China y los países árabes.

El terreno social también ha sido afectado básicamente por el orden económico, puesto que algunos países han mostrado un crecimiento y desarrollo económico, sin embargo, también ha aumentado la brecha de la desigualdad social, haciendo por un lado, naciones cada vez más desarrolladas y que concentran la riqueza; y por el otro, naciones con índices de pobreza muy elevados.

Todos estos fenómenos de transformación en las naciones, llevan a pensar y replantear tanto la estructura de los Estados como el papel que van a desempeñar, sus funciones y su ámbito de actuación en términos de respuesta a esta nueva problemática. El rediseño del Estado es un reto importante que las naciones enfrentan para suscribirse y entrar en la nueva lógica del orden mundial.

En este sentido, el tema central es *“el del papel del Estado frente a los problemas de la economía y sociedad (CLAD), el modo de interrelación que se establece entre Estado y sociedad civil, así como la capacidad de gestión real del Estado para cumplir el papel que sería conveniente que lleve a cabo históricamente”*.<sup>24</sup>

Hablar de la modernización del Estado, implica tomar en cuenta diversos factores: su papel en la intervención del mercado, el papel que juega como regulador de las relaciones individuales, la descentralización de la gestión estatal, la privatización de sus empresas, etc.; sin embargo el

---

<sup>24</sup> Kliksberg, Bernardo (1994). *El rediseño del Estado. Una perspectiva internacional*. (p.24) México: INAP-FCE.

tema que nos compete es la modernización del Estado refiriéndose a la modernización de sus estructuras administrativas, la definición de Nueva Gerencia Pública (New Public Management) así como la aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el aparato administrativo con el objetivo de proporcionar servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

### 1.2.2.1 Nuevos modelos de Gestión Pública

El término “Gestión pública” tuvo sus orígenes en Francia cuando Charles-Jean Bonin lo empleó por primera vez en 1812 al hacer mención de la aplicación de las leyes como un asunto necesario a la “*gestión de los asuntos públicos*” (*gestion des affaires publiques*).<sup>25</sup> Asimismo, el autor francés Michel Messenet también tuvo aportaciones a este concepto haciendo alusión a él en su libro *La nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie*. Esta obra, “*plantea el carácter nuevo de la gestión pública y usa extensivamente el término management, alternado con el vocablo gestión, toda vez que se proclama un sentimiento anti-burocrático como asunto central de su ideario*”.<sup>26</sup>

El administrador Octave Gelinier, fue quien inspiró las ideas de Messenet. Gelinier utilizó el término *management público* para hacer referencia a un momento histórico determinado en donde la innovación así como la anticipación y la aptitud para manejar el cambio son importantes. En este sentido, la gestión pública es una técnica que otorga a los servidores públicos la capacidad de prever y anticiparse ante diversos cambios que pudiesen afectar tanto de manera positiva como negativa su gestión.

Asimismo, la tesis central de Gelinier es “*que la neo-gestión pública ha dejado de estar centrada en la sociedad política, mundo del voto y del control de los ciudadanos, y ha pasado a la sociedad civil, cosmos del contrato, del ejercicio de la libertad creativa de las personas*”.<sup>27</sup>

Por otro lado, en el Reino Unido se han desarrollado modelos de gestión pública adoptados actualmente por la mayoría de los países del mundo, incluyendo México. Se le denomina modelo de gestión pública ya que tiene por objetivo transformar las antiguas prácticas

---

<sup>25</sup> Guerrero, Omar. *Nuevos Modelos de gestión pública*. Revista Digital Universitaria, 30 de septiembre del 2001 Vol.2 En <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> Gelinier, Octave. *La nouvelle gestion publique: pour un Etat sans Burocratie*. En Guerrero, Omar. Op.cit.

burocráticas reemplazándolas por procedimientos que permitan la estandarización de la administración pública bajo un mismo esquema de organización y funcionamiento.

### 1.2.2.2 La Nueva Gestión Pública (NGP)

Esta corriente aparece en un momento histórico muy importante caracterizado por dos elementos sustanciales: por un lado, la interdependencia del mundo económico como resultado de las crisis económicas surgidas en los años setenta y ochenta; y por el otro, la reactivación de expectativas cada vez mayores por parte de los ciudadanos después del fin de la guerra fría.<sup>28</sup>

Con el derrumbamiento de la Unión Soviética, el triunfo del capitalismo en todo el mundo provocó cambios en las economías de todos los países, especialmente en aquéllos en vías de desarrollo; asimismo alentó las demandas para reformar a las instituciones para que se inscribieran dentro de la nueva realidad económica. Por otro lado, la sociedad civil de cada país empezó a cobrar conciencia de sus derechos para exigir que las políticas y sobre todo, la administración pública fueran honestas y transparentes, y que los ciudadanos tuvieran participación en la toma de decisiones.

Ante estas exigencias, la comunidad internacional empezó a preocuparse por una reforma administrativa, por lo que organismos mundiales tales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), el Banco Mundial (BM), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y otros organismos regionales tuvieron gran influencia en las administraciones públicas de los países en vías de desarrollo.

Indudablemente la influencia que tuvieron estos organismos en las administraciones públicas de los estados fue sumamente importante, pues las presiones externas por parte de dichos organismos hicieron que los países en vías en desarrollo adoptaran medidas que los hicieran actuar acorde a la realidad internacional.

---

<sup>28</sup> Lynn E. Laurence Jr., *Reforma a la gestión pública: tendencias y perspectivas*, en Pardo, *De la Administración Pública a la gobernanza*. Op cit. p. 105

El origen de este movimiento internacional fue *“la insatisfacción general por el statu quo administrativo, ya que la gente comenzó a notar que los estados administradores, en cualquiera de sus tipos, eran incapaces de responder adecuadamente a las transformaciones que en todo el mundo estaban experimentando los mercados, la capacidad fiscal, la tecnología, la política y las actitudes de la población”*.<sup>29</sup>

Una característica principal de las reformas administrativas que se dieron en esa época fue que los proyectos nacionales de los gobiernos tuvieron inclinaciones políticas comunes. A partir de esto, el surgimiento de la nueva administración pública estaba vislumbrándose.

De esta manera, aún cuando existen diversas definiciones de la nueva gerencia pública<sup>30</sup>, la parte medular de ésta consiste en reemplazar las *“culturas administrativas, jerárquicas y profesionales”*, por una *“cultura privada, comercial y de mercado”*.<sup>31</sup>

Donald Kettl, en su libro *The Global Public Management Revolution*<sup>32</sup>, sintetiza la reforma de la administración pública a la nueva gerencia pública:

- Interés por elevar la productividad: Se refiere a eficientar el uso de los ingresos públicos.
- Mercantilización: Emplear estímulos del mercado en la producción de bienes y servicios públicos.
- Actitud de servicio: Satisfacción de las demandas de los ciudadanos.
- Descentralización: Delegar actividades a los niveles inferiores de gobierno.

---

<sup>29</sup> Lynn, E. Laurence Jr., *Op. cit.* p. 107

<sup>30</sup> Para efectos prácticos se utilizarán como sinónimos Nueva Administración, Nueva Gerencia o nueva Gestión Pública, aunque para Ricardo Uvalle Berrones hay diferencia entre Gerencia y Gestión Pública. Para más detalle ver Berrones, U. Ricardo. *Gestión, Política Pública y desarrollo Social: Hacia la profesionalización de la gestión pública*, en Guerrero, Omar. *Antología de la Administración Pública*. México: ENEP Acatlán.

<sup>31</sup> Dunsire, A. Citado por Lynne, E. Laurence Jr., *Op cit.*

<sup>32</sup> Kettl, D. En Lynne, E. Laurence Jr., *Op. cit.* p.109

- Orientación de las políticas: Mejorar la capacidad del gobierno en la elaboración, implementación, desarrollo y evaluación de las políticas públicas.
- Rendición de cuentas: Reemplazo del sistema “top-down”, por el sistema bottom-up<sup>33</sup>; es decir que la rendición de cuentas se haga desde los niveles más bajos de la pirámide organizacional hasta los más altos, eliminando las reglas y tomando como punto de referencia los resultados.

Este modelo, desarrollado en el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia se le conoce como el modelo Whitehall y consiste en *“un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de la calidad total y la economía de costos de transacción”*.<sup>34</sup>

La utilización del concepto de gerencia proviene del sector privado, pues es ahí en donde se ha manifestado el mayor interés por la eficiencia y los resultados en el mercado. Es evidente que el mercado en la administración pública no existe como tal, sin embargo, se hace referencia al mercado en términos de la población en general y al ciudadano-cliente en lo particular. De esta manera, se pretende que la administración pública adopte aquellos procesos de la administración privada que la hagan más eficiente en términos de consecución de resultados y satisfacción de las demandas ciudadanas.

El término gerencia pública es entendido como el *“conjunto de actividades conducentes a obtener bienes o productos públicos que engloban tanto las desarrolladas por la dirección como por los distintos niveles administrativos”*.<sup>35</sup>

La gerencia pública implica desarrollar procedimientos que se reflejen en la consecución de metas tanto individuales como colectivas no importando el nivel jerárquico de donde provengan

---

<sup>33</sup> Para mayor referencia del sistema “top-down” y “bottom up” ver: Canto S. Rodolfo. *“Políticas públicas. Más allá del pluralismo y la participación ciudadana”*. Revista Gestión y Política, vol. IX, núm. 2, segundo semestre 2000. Versión electrónica.

<sup>34</sup> Guerrero, Omar. *Op cit*

<sup>35</sup> Olías de Lima Gete, Blanca. (2001) *La evolución de la gestión pública: La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice-Hall.

los servicios públicos. Es importante señalar, que la labor directiva de los gerentes es sustancial para la consecución de los fines, ya que el entorno jurídico político en el que se encuentran supone que la toma de decisiones se haga de forma eficiente y eficaz creando valor agregado a la sociedad.

### 1.2.2.3 La Gobernanza

El término gobernanza proviene de la traducción del francés *governance* y por mucho tiempo simplemente significó gobernar. Renate Mayntz señala que actualmente el término gobernanza se ha popularizado en los gobiernos democráticos. Para él la *“gobernanza moderna significa una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil... La estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos (es decir organizaciones formales) y por redes entre organizaciones”*.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Mayntz, Renate. *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. Revista del CLAD Reforma y democracia No.21, Octubre 2002. Caracas. En [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

Enrique Cabrero Mendoza<sup>37</sup>, hace un cuadro comparativo entre la Administración Pública clásica y la Nueva Gestión Pública:

**Cuadro 1.1 Síntesis de características diferenciales entre la Administración Pública y la Gestión Pública**

VARIABLE DE DIFERENCIACIÓN	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TRADICIONAL	GESTIÓN PÚBLICA
Prerrequisitos Básicos	Cumplimiento de las normas (Jurídica o técnica)	Búsqueda de: a. Eficiencia b. Eficacia c. Legitimidad
Concepción del Estado	Dominante, unilateral	Modesto, participativo
Base de la legitimidad de la Administración Pública	Jurídica técnica	Vinculación Estado-Sociedad
Naturaleza y dinámica del aparato	Recibe demandas, las procesa y ofrece bienes y servicios ( sistema semiabierto, límites organizacionales claros)	Recibe y promueve demandas en el seno de la sociedad. Ofrece recursos y vías de solución y excepcionalmente bienes y servicios. ( Sistema abierto, límites organizacionales difusos)
Estructura organizacional	a. Vertical jerarquizada b. Alta formalización, estable c. Roles definidos d. Funcional	a. Horizontal b. Flexible c. Roles cambiantes d. Por proyectos, equipo matricial
Sistema de planeación	Rígido, de arriba hacia abajo	Flexible, abierto y correctivo
Sistema de dirección	Centralizado, formal, por autoridad	Descentralizado, trabajo por equipo con autonomía relativa
Sistema de evaluación	Control normativo	a. Evaluación del impacto b. Evaluación del desempeño
Sistema administrativo dominante	Administración clásica	Cogestión (Estado- Sociedad)
Percepción del contexto	Dinámico (demandas sociales que crecen)	Turbulento (demandas cambiantes conglomerado social en proceso de transformación)
Enfoque estratégico	a. Hacia el "uso" estratégico de bienes y servicios para el mantenimiento de los apoyos políticos. b. Sociedad que gira en torno al aparato estatal	a. Hacia la armonización y logro de inquietudes sociales ante un contexto cambiante, en un escenario de recursos limitados. b. Aparato estatal que confluye con un contexto institucional en torno la sociedad
Herramientas técnicas	Pagos colaterales en función de apoyos políticos (relación de clientelas)	Negociación con grupos y agentes de la sociedad. Distribución de recursos a partir de procesos de negociación.
Perfil del funcionario	Administrador Público	Gerente Público

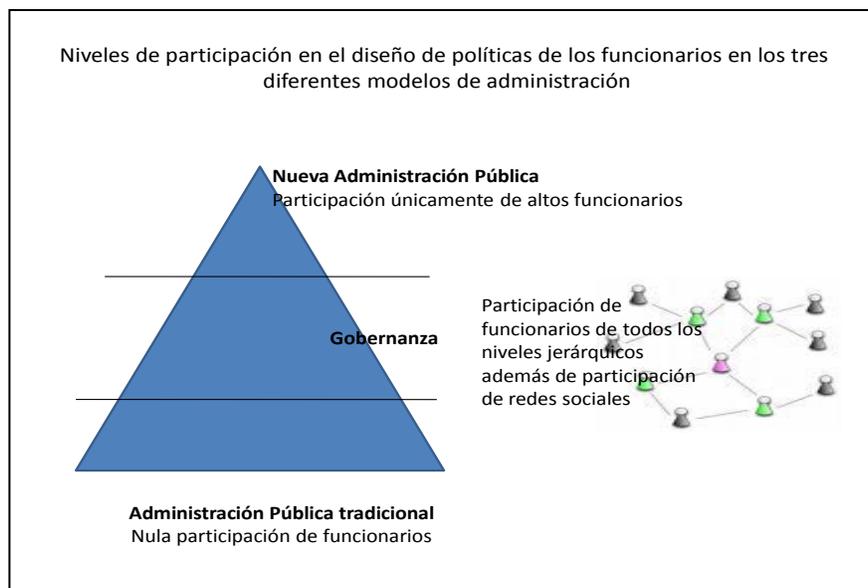
Fuente: *Del Administrador al Gerente Público: un análisis de la evolución y cambio de la administración pública, y del perfil de los dirigentes de organizaciones públicas.*

<sup>37</sup> Cabrero, M. Enrique. (1995). *Del Administrador al Gerente Público: un análisis de la evolución y cambio de la administración pública, y del perfil de los dirigentes de organizaciones públicas* (p.120). México: INAP.

Para María del Carmen Pardo la gobernanza utiliza diferentes organizaciones del sector privado para la provisión de servicios públicos, principalmente los sociales; así como redes de otros actores gubernamentales.<sup>38</sup>

En esta corriente se enfatiza la participación de los funcionarios públicos otorgándoles un grado mayor de confianza así como la promoción de ideas innovadoras de desarrollo institucional en donde los empleados públicos son vistos como los agentes de cambio. En el modelo de gobernanza, la participación de los funcionarios en el diseño de políticas públicas tiene una posición intermedia ya que en la administración tradicional, la participación de los funcionarios es casi nula mientras que en el modelo de la nueva administración únicamente los altos funcionarios son quienes intervienen en el proceso del diseño. De esta forma, en el modelo de gobernanza, los funcionarios adquieren independencia en términos del manejo de las relaciones que sostienen con la sociedad civil. En la gobernanza, el diseño de las políticas se realiza a través de la administración de redes sociales.

**Cuadro 1.2**



Fuente: Elaboración propia

<sup>38</sup> Pardo, M. del Carmen. Op. cit. p.17

Asimismo, la participación de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y los sectores más vulnerables de la sociedad mediante redes es sumamente importante para llevar a cabo el modelo de gobernanza. De esta forma, *“se pierde el interés en el gobierno per se, privilegiándose su actuación por conducto de socios o mediante redes”*.<sup>39</sup>

Tanto el modelo de nueva administración pública como el de gobernanza comparten elementos sustanciales que forman parte de la reforma administrativa del Estado: eliminar el sistema jerárquico y vertical; favorecer la descentralización; promoción de la gestión de calidad; y sobre todo en la gobernanza, la promoción de otros actores, principalmente del sector privado para la provisión de los servicios públicos; así como la creación de redes sociales para fomentar la participación ciudadana.

#### 1.2.2.4 Principales reformas administrativas en Estados Unidos

En 1990 después de la elección de Bill Clinton como presidente y Al Gore como vicepresidente, la reforma administrativa se convirtió en el objetivo principal de ese gobierno. En los últimos años, ha habido tres iniciativas de reforma administrativa: la promulgación por parte del Congreso estadounidense de la Ley sobre el Desempeño y resultados del Gobierno; la reinención del gobierno promovida por Bill Clinton y Al Gore; y la política del presidente George Bush de promover la administración del desempeño en todas las agencias y programas nacionales.

En cuanto a la Ley de Desempeño y Resultados del Gobierno, el objetivo general era utilizar la planeación estratégica y la medición del desempeño dentro del gobierno federal; el objetivo particular era centrarse más en la elaboración del presupuesto que en la consecución de ingresos públicos.

Esta ley requiere que todas las Entidades de la Administración Federal presenten ante el Congreso y ante la Oficina de Administración y Presupuesto un plan estratégico que contemple un periodo no menor a cinco años, así como la presentación al Director de la Oficina de Administración y Presupuesto un plan de desempeño anual que refleje las actividades

---

<sup>39</sup> Pardo, M. del Carmen, Op. cit.

programadas con base en el presupuesto que elaboraron. Aunado a ello, el Director de cada entidad deberá entregar un informe, tanto al Presidente como al Congreso, sobre el desempeño del programa del año fiscal anterior.<sup>40</sup>

De acuerdo a Laurence Lynn Jr., muchas de las instituciones de Estados Unidos no fueron capaces de cumplir las exigencias de la Ley de Desempeño y Resultados del Gobierno debido a que no contaban con un nivel administrativo elevado ni una eficiente contabilidad de sus finanzas. Para que la ley tenga los efectos esperados, los niveles de estas áreas deberán incrementarse.<sup>41</sup>

La siguiente reforma que se llevó a cabo fue la impulsada en el gobierno de Bill Clinton denominada Revisión Nacional del Desempeño (National Performance Review). A principios de 1993, el vicepresidente Al Gore presentó una iniciativa de reforma llamada la “Reinvención del Gobierno”, la cual buscaba lograr un gobierno más pequeño, menos costoso y efectivo.

De acuerdo a Paul Light<sup>42</sup>, este programa puede ser resumido en cuatro aspectos:

- Reducción de papeleo; es decir, que el proceso presupuestario debía ser simplificado. Asimismo se optó por una mayor descentralización de las políticas otorgando mayor facultad a los gobiernos estatales y locales.
- Otorgar prioridad a los clientes. En este sentido, los proveedores de servicios públicos debían actuar en semejanza a las condiciones de mercado.
- Dar facultad a los empleados para la obtención de resultados. Mediante la descentralización del poder de los tomadores de decisiones se delegaría facultades a los funcionarios públicos de mandos medios.
- Regresar a lo básico; es decir, a la eliminación de programas y su reingeniería para reducir costos, así como otorgar mayor inversión a la productividad.

Aunado a las anteriores iniciativas, también se puso en marcha la evaluación comparativa o lo que se conoce como benchmarking, que significa medir y evaluar organizaciones con otras de

---

<sup>40</sup> Lynn E. Laurence Jr., *Op. cit.* p. 117

<sup>41</sup> *Ibidem.* p.119

<sup>42</sup> Lught C. P. En Lynne E. Laurence Jr., *Op. cit.* p. 119

un país diferente, de tal forma que se obtenga cierta información sobre políticas, prácticas y procedimientos con el objetivo de mejorar el desempeño. Por otro lado, se establecieron laboratorios de reinención, los cuales son organizaciones innovadores cuyo objetivo es crear prototipos de formas de hacer negocios de tal manera que las organizaciones gubernamentales apliquen las mismas prácticas en el ejercicio público.

Asimismo, se crearon otras iniciativas que ayudaron en diferente medida al desempeño administrativo tales como: la creación de sociedades interinstitucionales, optimización de recursos humanos, reducción de reglamentos internos, reformas a las prácticas de las compras públicas, rendición de cuentas en materia fiscal y modernización del uso de las tecnologías de información, entre otras.<sup>43</sup>

Con base en una investigación de una entidad del gobierno estadounidense, James Thompson<sup>44</sup> manifestó que hubo cierto éxito en la aplicación de recortes, reducción de costos administrativos y reformas de los sistemas administrativos, sin embargo, en cuanto a la descentralización de la autoridad, el otorgamiento de facultades a los empleados para tener contacto directo con los ciudadanos, la promoción de cambio en la cultura de las instituciones, el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos y la eficiencia procedimental de los organismos públicos, el avance era escaso y no había una “*mejora significativa y sistemática*”.<sup>45</sup>

La tercera reforma a la administración pública en Estados Unidos fue la impulsada por el gobierno de George Bush a principios del 2002. El objetivo principal de su reforma era evaluar el desempeño de 26 departamentos. Dicha evaluación se haría a través de cinco áreas específicas: 1. Administración estratégica del capital humano; 2. Subcontratación competitiva; 3. Mejoría del desempeño en las finanzas; 4. Ampliación del gobierno electrónico; y 5. Integración del presupuesto y desempeño.

---

<sup>43</sup> *Ibidem.* p. 120

<sup>44</sup> Thompson, J. R. *Reinventing as a Reform: Assessing the National Performance Review*, Public Administration Review, vol. 60, núm. 6, 2000, pp. 509 en Lynne, E. Laurence Jr. *Op. cit.* p. 120

<sup>45</sup> *Ibidem.*

### 1.3 La reforma administrativa de Ernesto Zedillo Ponce de León

Tratar de resumir seis años de gobierno en pocas páginas resulta un tanto ambicioso en el sentido de que hablar de modernización de la administración pública abarca diversas áreas, por lo que analizarlas de forma exhaustiva resulta inconveniente para efectos de la presente investigación. En este sentido, me enfocaré únicamente a aquellos procesos que representaron un enfoque innovador para la administración pública en México.

El ex presidente Ernesto Zedillo tomó posesión de la Presidencia de México en diciembre de 1994 en un ambiente de incertidumbre política así como en una aparente estabilidad económica, sin embargo, días después del comienzo de su mandato, se produjo una fuerte crisis económica derivada del sexenio anterior, misma que *“no se trató de un error de momento determinado, sino de la acumulación de una serie de decisiones tomadas por el gobierno de Salinas para aumentar y sostener el crecimiento económico”*.<sup>46</sup>

Durante el periodo de gobierno de Carlos Salinas de Gortari se produjo un déficit en la balanza comercial debido al flujo de dinero del exterior aunado a las atractivas tasas de interés y las grandes expectativas que se tenían de que con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) aumentarían las exportaciones y con ello se pudiese nivelar la balanza comercial.

La incertidumbre que produjo los acontecimientos políticos suscitados a principios de 1994 (el movimiento zapatista EZLN, el asesinato de Luis Donaldo Colosio y de Francisco Ruiz Massieu) dio como resultado que los inversionistas extranjeros retiraran sus capitales de México, no hicieran renovación de las inversiones que ya tenían y la disminución de las reservas que se tenían de dólares, a tal grado que la balanza de pagos aumentó su déficit.

Ante esta situación, el gobierno mexicano recurrió al préstamo internacional en donde organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE) y los Bancos de Estados Unidos

---

<sup>46</sup> Inostroza, C. Cecilia. (2005). *Administración pública y procesos políticos en México* (p. 235). México: Editorial Porrúa.

aportaron 50 mil millones de dólares, cantidad que constituía la mitad de la deuda externa que México tenía al inicio del gobierno de Salinas de Gortari.<sup>47</sup>

Esta crisis financiera trajo como resultados que el peso mexicano sufriera una fuerte devaluación frente al dólar estadounidense así como un aumento en los precios, incremento en las tasas de interés, cierre de numerosas empresas y por consiguiente aumento de la tasa de desempleo. Frente a esta situación, el entonces presidente Ernesto Zedillo fijó ciertos objetivos para combatir el problema: pago de la deuda, disminución de la inflación, aumento del ahorro interno, aplicación de reformas estructurales entre las que se encontraban mayores privatizaciones y la firma de nuevos tratados comerciales con otros países.<sup>48</sup>

Como es de observarse, el gobierno de Zedillo buscó en primera instancia resolver los problemas económicos por los que atravesaba el país, para lo cual puso en marcha diversos programas tales como el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica (AUSEE), el Programa Nacional de Financiamiento y Desarrollo (PRONAFIDE), el Programa de Apoyo al Fisco (PROAFI), el Programa de Ahorro para el Retiro (SAR).

Ante el aumento de la pobreza y las malas condiciones de vida de la población mexicana, Ernesto Zedillo realizó el Plan Nacional de Desarrollo y Programa para Superar la Pobreza 1995-2000, a partir del cual se derivaron tres programas: el Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA), Programa de Jornaleros Agrícolas, el Programa de Salud 2002, además de la continuación del PROCAMPO.<sup>49</sup>

En cuanto a la administración pública, Ernesto Zedillo propuso la transformación de la entonces Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) dando como resultado la creación de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).

---

<sup>47</sup> *Ibidem.* p. 237

<sup>48</sup> De acuerdo a Cecilia Cadena Inostroza, en 1998 se firmaron diversos acuerdos comerciales con Honduras, Guatemala y el Salvador; hubo un avance en las negociaciones con Perú, Ecuador y Panamá. Asimismo, en 1999, se finalizaron las negociaciones con la Unión Europea. Inostroza, C.C. *Op. cit.*

<sup>49</sup> *Ibidem.* p.243

Las principales tareas de la SECODAM fueron dictar normas en materia inmobiliaria, así como adquisiciones, arrendamientos, servicios y ejecución de las obras públicas. El registro y seguimiento de las estructuras orgánicas tanto de la administración pública central como paraestatal estaba a cargo de dicha dependencia. También tenía a su cargo todo lo concerniente a los recursos humanos y a las respectivas normas de las Secretarías del Ejecutivo Federal, así como el desarrollo de programas de profesionalización de los servidores públicos.

Otro tema importante durante el gobierno de Zedillo fue la simplificación administrativa, por lo que encomendó a la SECODAM la tarea de revisar y simplificar el marco normativo. En ese sentido, en 1995 se creó la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, y hacia finales de ese año se expidió el Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial cuyo objetivo era facilitar la creación y establecimiento de las empresas.

El tema de la descentralización también estuvo presente en el periodo de gobierno de Zedillo, puesto que ésta pretendía estrechar las relaciones entre políticas nacionales, estatales y municipales. Al proceso de descentralización en este periodo se le denominó “El nuevo federalismo”, y éste implicó acciones a través de los Convenios de Desarrollo Social, que como en el sexenio anterior, fueron el medio por el cual se canalizaron los recursos financieros a los estados para simplificar y agilizar los trámites que se llevaban a cabo al interior de la República Mexicana.

En 1996 se implementó el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), en el cual se pretendía hacer un balance del estado de la administración pública durante los últimos cincuenta años. Cuando se analizaron los problemas más importantes de la administración pública, se fijaron cuatro ejes rectores en función de valores como la eficiencia, modernidad y accesibilidad: 1. Participación y atención ciudadana; 2. Descentralización y desconcentración administrativa; 3. Medición y evaluación de la gestión pública y 4. La dignificación, profesionalización y ética del sector público.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM). 1996, en Inostroza, Op. cit. p. 24

En este último apartado, se enfatizaba la necesidad de contar con un cuadro de servidores públicos eficientes, además de contar con un sistema que normara el proceso de selección así como de permanencia, ascenso y retiro de los servidores públicos. Desde inicios del gobierno de Miguel de la Madrid, así como en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, se había hecho notoria la necesidad de reformar el sistema de recursos humanos de la administración pública federal, sin embargo, durante esos años no pudo materializarse tal idea por lo que Ernesto Zedillo dio continuidad a estos programas con el objetivo de poner en marcha un sistema que regulara de manera eficiente el proceso de selección de los servidores públicos.

Por otro lado, con la creación del Programa de Modernización de la Administración Pública, “se hacía notar de manera clara la necesidad de adecuar los procedimientos y poner al día a los servidores públicos en cuanto al manejo de las nuevas tecnologías; todo ello encaminado a contar con una administración más profesional, lo que implicaría el establecimiento de un código de ética del servidor público y un compromiso por proporcionar un mejor servicio a la sociedad”.<sup>51</sup>

En cuanto a la profesionalización de la función pública, el Programa de Modernización de la Administración Pública diseñó seis líneas de acción: 1. Sistema de selección; 2. Actualización de conocimientos y habilidades; 3. Sistema integral de desarrollo y recursos humanos; 4. Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo; 5. Fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público; y 6. Efectividad de la función de investigación y fincamiento de responsabilidades.<sup>52</sup>

En síntesis, el PROMAP perseguía básicamente dos objetivos: por un lado, la medición y evaluación de la gestión pública; y por el otro, la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.<sup>53</sup>

Dado que este programa se desarrolló en el momento en donde la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP) estaba cobrando mayor fuerza en los países pertenecientes a la OCDE

---

<sup>51</sup> Pardo, M del Carmen. *La modernización administrativa Zedillista, ¿Más de lo mismo?*, México: COLMEX-INAP. Versión electrónica. En [www.colmex.com](http://www.colmex.com)

<sup>52</sup> Inostroza., Op cit.

<sup>53</sup> Pardo. Op. Cit. p.5

y también en América Latina, la evaluación del desempeño fue un tema de suma importancia debido a que la satisfacción de las demandas de los ciudadanos fue uno de los temas prioritarios en la agenda del gobierno, por lo que la evaluación tanto del desempeño así como de la calidad en la provisión de los servicios públicos , resultaba imperativo en el marco de las reformas a la administración pública mexicana.

Por otro lado, se diseñó un Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales (COMPRANET), a través del cual se realizaría la contratación de bienes, servicios, arrendamientos y obra pública de la Administración Pública Federal (APF). Este sistema tenía el objetivo de agilizar las operaciones así como transparentarlas. Por otro lado, también se creó el Sistema de Recepción de Declaraciones Patrimoniales (DECLARANET), el cual pretendía facilitar las declaraciones de los servidores públicos mediante un sistema electrónico.

La puesta en marcha del PROMAP significaba un cambio en el pensamiento tradicional de los funcionarios así como la concepción de una nueva cultura del servicio público, por lo que romper con los viejos esquemas burocráticos representó un gran reto para el gobierno de Ernesto Zedillo.

María del Carmen Pardo señala que con el PROMAP se pretendía modernizar a la administración pública, pues se veía a ésta como el agente del cambio para la provisión de bienes por parte del Estado; sin embargo, en el fondo no se enfatizaba la preocupación por el ciudadano, por lo que el programa resultó ilógico, pues si bien es cierto que para los países miembros de la OCDE la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas son de suma importancia en términos de un nuevo modelo de administración pública, más lo es la preocupación por la satisfacción de los clientes, es decir, los ciudadanos.

En este sentido, Pardo comenta que el programa no planteó prácticas de relaciones democráticas, puesto que además de limitar el desempeño de las funciones administrativas, éste distorsiona la idea de que la administración pública es un espacio en donde las relaciones ciudadanía-administración pública deben fortalecerse para propiciar una mayor participación

por parte de los ciudadanos así como el aseguramiento de una mayor gobernabilidad democrática.<sup>54</sup>

Por otro lado, para finales de 1999 y principios del año 2000, se incrementó a 111 el número de dependencias que se incorporaron a la página de internet del registro de trámites que coordinaba la SECODAM. En ese momento se pensaba que este sistema se convirtiera en un medio electrónico por el cual se pudiesen llevar a cabo diversos trámites. Dicho sistema sería denominado TRAMITANET, para el cual se tendrían que hacer algunas reformas a la Ley de Procedimientos Administrativos con el objetivo de que todas las Instituciones gubernamentales fueran capaces de recibir solicitudes vía electrónica y que éstas tuvieran la misma validez que las solicitudes presentadas físicamente.<sup>55</sup>

Para finalizar, María del Carmen Pardo señala que *“los resultados no estuvieron en sintonía con las expectativas de cambio, hubo unos mejores que otros... se hizo un trabajo importante en el área de procesos electrónicos, al que de manera intencional no se le dio publicidad para no generar resistencias por tratarse de un área novedosa”*.<sup>56</sup>

Como se mencionó al inicio de este tema, en el gobierno de Zedillo se plantearon algunas reformas a la administración pública con miras a transformar el quehacer administrativo, siendo una de ellas la utilización de tecnologías a los procesos administrativos. Partiendo de este hecho, podemos afirmar que en ese periodo se sentaron las bases para considerar al gobierno electrónico en la agenda política y a la utilización de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación para beneficio de los mexicanos.

En el sexenio posterior al de Ernesto Zedillo hubo una mayor publicidad al uso de dichas tecnologías puesto que la coyuntura en la que se presentó el nuevo gobierno fue considerado como un gobierno del cambio, por lo que éste también implicaba nuevas formas de ejercer la función pública así como la modernización de los procesos de las dependencias gubernamentales mediante la aplicación de las tecnologías con el objetivo de hacerlos más eficientes, transparentes y menos costosos e innovadores.

---

<sup>54</sup> Pardo, Op.cit.

<sup>55</sup> Pardo. Op. cit

<sup>56</sup> *Ibidem*.

## 1.4 La Nueva Administración Pública

### 1.4.1 El Management Público en el sexenio de Vicente Fox

El gobierno de Vicente Fox Quesada se produjo en una coyuntura muy interesante para el sistema político mexicano: por un lado, marcó un hecho histórico dando fin al régimen autoritario priísta para dar paso a un nuevo régimen democrático encabezado por un gobierno cuyo presidente provenía de un partido de derecha (Partido Acción Nacional, PAN). Por otro lado, el inicio del siglo XXI trajo consigo una gran transformación en las sociedades y por lo tanto en los gobiernos, pues los ciudadanos al estar más informados y ser más activos exigen mayor responsabilidad (accountability), transparencia y eficiencia por parte de quienes los gobiernan. En este sentido, la tarea de las administraciones públicas es aún más compleja, pues no sólo implica la transformación de sus instituciones sino también una nueva concepción de la función pública en donde el ciudadano tome mayor importancia en la elaboración de la agenda pública.

Dentro de los valores más importantes de la democracia, se pudieron apreciar *a priori* en una forma discursiva los siguientes: la tolerancia, la pluralidad, la legalidad, la participación ciudadana, el respeto a los derechos humanos, la transparencia y la rendición de cuentas, la igualdad de oportunidades, la honestidad y la eficiencia.

Aunado a la idea de la democracia, el gobierno de Vicente Fox hizo alusión al paradigma de Buen Gobierno, corriente de pensamiento surgida en la década de los ochenta en donde el tema sustancial era la innovación gubernamental o Reinención del gobierno como fundamento para una nueva capacidad de gestión del Estado. En este sentido, David Osborne y Tae Gaebler señalan en su libro "La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público", que para incrementar la eficiencia en el gobierno es necesario reinventarlo, es decir, cambiar al gobierno burocrático por uno empresarial en donde tanto la

capacidad de aprender así como la capacidad de brindar respuestas de manera innovadora sea muy rápida.<sup>57</sup>

De esta forma, la propuesta por reinventar al gobierno apunta a que éste adopte algunos rasgos del sector empresarial tales como la flexibilidad y adaptabilidad a las nuevas condiciones, es decir, que busque ser eficiente y eficaz en términos de satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. En la medida en que los ciudadanos obtengan servicios de calidad y de una manera rápida, se fortalecerá la gobernabilidad democrática.

En el artículo *Una nueva Gestión Pública para América Latina* del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)<sup>58</sup>, se señala que el modelo gerencial de la administración se inspira en las transformaciones de las organizaciones del sector privado, por lo que “*el gobierno no puede ser una empresa, pero sí puede tornarse más empresarial*”.<sup>59</sup> Dicho en otras palabras, el gobierno debe adaptarse a los cambios en el medio ambiente que afectan a las organizaciones, es decir, que éstas deben ser capaces de adaptarse a los posibles transformaciones que existen en un mundo cada vez más inestable. Si las organizaciones privadas subsisten gracias a la libre competencia en el mercado, las organizaciones públicas también deben tratar de sobrevivir en la sociedad a través de mecanismos democráticos que funjan como tejedores del entramado social para permitir un ejercicio eficiente de la gestión pública.

Los paradigmas de innovación gubernamental que deben considerarse en todo proceso que pretenda la transformación gubernamental deben guiarse a conseguir los siguientes aspectos: libertad, diversidad, pluralidad, derechos humanos, cuidado del ambiente, educación, capacitación, creatividad, información y transparencia, apertura comercial, globalización financiera, comercial y laboral, productividad, competencia, desarrollo tecnológico, ética y buen gobierno.

---

<sup>57</sup> Manso P. Juan. Reseña bibliográfica. Osborne, D., Gaebler, T. *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Consultado abril 2009. En [www2.udec.cl/~contacto/Comentario%20Libro%20Revista%20Contacto%20Publico.pdf](http://www2.udec.cl/~contacto/Comentario%20Libro%20Revista%20Contacto%20Publico.pdf)

<sup>58</sup> *Una nueva Gestión Pública para América Latina* (1998). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) Consultado en febrero 2009. En [www.clad.org.ve/fulltext/0032400.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0032400.pdf)

<sup>59</sup> Caiden, Gerald (1991), *Administrative Reform comes of Age*. Walter de Gruyter. Berlin/New York. En *Una nueva Gestión Pública para América Latina*. Op.cit

En lo que respecta al modelo de Buen Gobierno, el Código Iberoamericano de Buen Gobierno señala que es *“aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el estado de derecho”*.<sup>60</sup>

Un Buen Gobierno, *“además de ser eficaz, eficiente, productivo y democrático, debe forzosamente ser honesto y transparente, tener una ética propia incólume, pues debe generar confianza en sus ciudadanos y en quienes del exterior acuden a él, tanto para inversiones productivas como para la suma de esfuerzos en políticas internacionales”*.<sup>61</sup>

En relación a los párrafos anteriores, la propuesta de Vicente Fox para modernizar a la Administración Pública Federal fue por un lado, la “Agenda de Buen Gobierno” (ABG) y por el otro, la materialización del Servicio Profesional de Carrera (SPC).

*En suma, México necesita hoy un gobierno de clase mundial, innovador y de calidad total que ponga en el centro del quehacer gubernamental la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad. Para lograrlo, se trabaja en dos vertientes contenidas en el Modelo de Innovación y Calidad. Por un lado, la innovación que permita concebir nuevas formas de hacer las cosas, y por el otro, la calidad total que permita mejorar y optimizar lo que se ha estado haciendo bien y ha demostrado que genera valor agregado a la sociedad. (Muñoz, 2004:71)*

Como se ha observado el gobierno de Fox fue caracterizado como un gobierno de cambio, es decir, un cambio en el paradigma de la administración pública y la forma de relacionarse con la sociedad.

El programa de la Agenda de Buen Gobierno (ABG) fue coordinado por la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental (OIG), en donde el diseño y desarrollo del mismo tiene sus bases en los principios de la Nueva Gerencia Pública (NGP). Como ya hemos explicado anteriormente, este modelo adopta algunos rasgos del sector privado en donde

---

<sup>60</sup> Código Iberoamericano de Buen Gobierno (p. 4-5). En [www.clad.org.ve/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf](http://www.clad.org.ve/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf)

<sup>61</sup> Gutiérrez, M. Ramón. (2004) *Innovación gubernamental: El paradigma de buen gobierno en la Administración del Presidente Vicente Fox* (p.36). México: Fondo de Cultura Económica.

ocurre un cambio en las organizaciones, es decir, que se cambia el esquema piramidal y jerárquico por un modelo más flexible en donde los gerentes tienen mayores oportunidades de participación.

#### 1.4.2 La Agenda del Buen Gobierno

El gobierno de Vicente Fox tuvo como línea de acción la “Agenda Presidencial de Buen Gobierno”, la cual estuvo basada en los siguientes seis ejes:

**1. Gobierno honesto y transparente.** El objetivo principal era que los ciudadanos recobraran la confianza en todos los servidores públicos.

El combate a la corrupción en el gobierno de Fox fue uno de los temas principales en la agenda, por lo que se enfatizaba la idea de combatirla a través del cambio en el pensamiento de los servidores públicos así como en su desempeño. Para ello, el 1º de Diciembre del 2000 los miembros de su gabinete y sus colaboradores más cercanos firmaron un Código de Ética<sup>62</sup> el cual contemplaba los siguientes puntos:

- a. Procuración del bien común.
- b. Entorno cultural y ecológico.
- c. Integridad.
- d. Honradez.
- e. Imparcialidad.
- f. Justicia.
- g. Transparencia.
- h. Rendición de cuentas
- i. Generosidad
- j. Liderazgo
- k. Igualdad
- l. Respeto

---

<sup>62</sup> Código de Ética del Gobierno Federal. Presidencia de la República. En <http://fox.presidencia.gob.mx/actividades/?contenido=2>  
1987

El 4 de Diciembre del 2000, se emitió el acuerdo de creación de la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción (CITCC).

Por otro lado, en abril del 2002 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y se puso en marcha el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo.

Para el año 2003, 155 Instituciones del Gobierno Federal contaban con programas de transparencia y combate a la corrupción, en los cuales se aplicaron más de tres mil acciones de mejora en 292 procesos y 550 áreas definidas como críticas, con un impacto en más de 770 conductas irregulares<sup>63</sup>.

Por otro lado, el 12 de junio de 2002 se promulgó la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la información Pública Gubernamental (LFTAIPG) en la cual se marcó con carácter de obligatoriedad la disponibilidad de información pública, tales como los presupuestos, las metas, los salarios de los funcionarios, las adquisiciones y la contratación de servicios<sup>64</sup>.

De esta manera, *“con la expedición de la LFTAIPG, México ha emprendido un proceso de cambio en relación entre gobierno y gobernados y ha avanzado hacia una nueva forma de ejercicio de la función pública con las puertas abiertas y de cara a la sociedad”*<sup>65</sup>.

El artículo 33 de la LFTAIPG estipula la creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental (IFAI), el cual empezó a funcionar de manera oficial el 12 de junio de 2003 y tiene como objetivo principal hacer cumplir la LFTAIPG en el ámbito del Poder Ejecutivo Federal, así como promover y difundir el ejercicio del derecho de todos los ciudadanos mexicanos que la Constitución otorga en materia de acceso a la información pública.

---

<sup>63</sup> Gutiérrez. Op. cit, p. 77

<sup>64</sup>Con base en lo dispuesto por el artículo 7 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, las dependencias y entidades públicas quedan obligadas a presentar la información sobre estadísticas relativas a los resultados de su actividad, estructura orgánica remuneraciones y agenda de los servicios públicos en sus portales de internet para que cualquier ciudadano pueda consultarla.

<sup>65</sup> *Ibidem*. p. 81-82

**2. Gobierno Profesional.** Al contar con administradores públicos calificados para desempeñar el ejercicio de la función pública, ésta garantizará la máxima eficacia en la provisión de bienes públicos asegurando la satisfacción de la ciudadanía.

Como mencioné en párrafos anteriores, la idea de profesionalizar a los servidores públicos estuvo presente en la mayoría de los sexenios anteriores al de Vicente Fox, *“la preocupación por contar con un servicio civil de carrera que norme el ingreso, permanencia, promoción y retiro de los servidores públicos aparece de manera recurrente en las propuestas modernizadoras de los gobiernos mexicanos”*<sup>66</sup>, sin embargo, fue hasta el 10 de abril del 2003 cuando se logró publicar la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (LSPC), entrando en vigor el 7 de octubre de ese año.

Los objetivos principales de esta Ley fueron: lograr una mejor formulación de políticas públicas, dotar de estabilidad a la administración pública, y profesionalizar a la función pública<sup>67</sup>. Los principios por los cuales se rige el sistema son: legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad y competencia.

Los cargos previstos en la LSPC corresponden a directores generales, directores de área, subdirectores, jefes de departamento y enlaces. Esta Ley es aplicable a todas las dependencias de la Administración Pública Federal (APF), con excepción personal y funcionarios de Presidencia de la República, de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), de las fuerzas armadas, de los sistemas de seguridad pública y nacional, personal médico, maestros y entidades paraestatales.

Por otro lado, el Servicio Profesional de Carrera (SPC) está organizado en subsistemas de: a. planeación; b. ingreso; c. desarrollo profesional; d. capacitación y certificación de capacidad; e. evaluación del desempeño; f. reubicación y separación.

---

<sup>66</sup> Pardo, M. del Carmen. *La modernización administrativa Zedillista, ¿Más de lo mismo?*, Op. cit.

<sup>67</sup> Pardo, M. del Carmen. “Propuesta del Gobierno Fox para modernizar la Administración Pública: Agenda de Buen Gobierno y Profesionalización”, en México: los retos ante el futuro (2007). México. D.F: El Colegio de México. Centro de Estudios Internacionales. Fundación Konrad Adenauer Stiftung.

**Cuadro 1.3 Sistema del Servicio Profesional de Carrera**



Fuente: Elaboración propia

La profesionalización de los servidores públicos es un elemento muy importante a considerar en el desarrollo del Servicio Profesional de Carrera, puesto que una condición inherente a la implantación del modelo gerencial es que existan funcionarios públicos calificados, en constante capacitación, alejados de interferencias políticas, con un salario adecuado a sus funciones y con una gran orientación hacia el servicio público.

El fin último del SPC es que el ingreso a la Administración Pública Federal (APF) se realice mediante un concurso de oposición público y abierto, en donde la permanencia y el desarrollo laboral de los funcionarios se realice con apego a sus méritos y a la igualdad de oportunidades; asimismo debe existir de manera permanente la evaluación de su desempeño así como la constante capacitación para complementar su desarrollo integral. En ese sentido, *“las acciones emprendidas para lograr un gobierno profesional en nuestro país se enfocaron a implementar*

*un servicio profesional de carrera, a la creación de @Campus México para la capacitación de los servidores públicos a través de medios electrónicos con lo que se podrán desarrollar las habilidades requeridas para el desempeño de sus funciones; se instalaron los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección en las dependencias, y se desarrolló el Registro Único de Servidores Públicos”.*<sup>68</sup>

Es importante señalar que el SPC está relacionado con el gobierno electrónico ya que a través del portal de internet [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) es posible realizar tanto las consultas de las vacantes de la APF así como realizar el proceso de inscripción y seguimiento a las mismas.

**3. Gobierno de calidad.** Relacionado con el punto anterior, la calidad en los servicios públicos hará que las expectativas que los ciudadanos tienen de su gobierno sean superadas logrando con ello mayor legitimidad.

El ex presidente Fox durante su campaña y cuando tomó posesión de la presidencia de México, se comprometió a incorporar a su gobierno prácticas de la cultura de Calidad Total, la cual en primera instancia debe tener un gobierno eficiente y efectivo con un nivel de madurez confiable; en segunda instancia, sus procesos y servicios deben estar certificados por un sistema de gestión de calidad; y en tercera instancia, que sus resultados sean tangibles y mejorados a través de la constante evaluación.

Del mismo modo, la innovación en el gobierno también estuvo presente en la agenda del ex Presidente Fox, puesto que la *“innovación del gobierno es un movimiento de carácter cultural y estructural que busca reformar radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta estratégica de la Administración Pública Federal, revisualizándolo desde múltiples perspectivas”*.<sup>69</sup>

En este sentido, se estableció el modelo INTRAGOB, el cual es un *“sistema de gestión dirigido hacia la atención de tres aspectos prioritarios: la calidad de los servicios, la integridad de los*

---

<sup>68</sup> Gutiérrez, M. Ramón. Op. cit, p. 89

<sup>69</sup> *Ibidem.* p.138

*servidores públicos y la percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la Administración Pública Federal*”.<sup>70</sup>

En el modelo de Calidad INTRAGOB se establecieron ocho líneas de acción: 1. Satisfacción del cliente, 2. Liderazgo, 3. Desarrollo de funcionarios y gestión de capital intelectual, 4. Administración de la información y tecnología, 5. Planeación, 6. Gestión y mejora de los procesos, 7. Impacto, 8. Resultados.

Las estrategias que se siguieron para impulsar la calidad y la innovación en la APF fueron:

- a. Administración por calidad. Mediante el establecimiento de prácticas de gestión y management público así como de sistemas de control de calidad, se satisfacen las demandas de los ciudadanos al dar una respuesta más ágil a sus necesidades.
- b. Federalismo y municipalismo. El fortalecimiento de las relaciones intergubernamentales es esencial para llevar a cabo prácticas de calidad a los tres niveles de gobierno.
- c. Tradición e innovación. El objetivo es aprender de las antiguas prácticas para sustituirlas por unas acordes al contexto actual.
- d. Gobierno abierto y transparente. La rendición de cuentas al ciudadano es parte fundamental de un gobierno democrático.
- e. Reformas jurídicas y normativas. Contar con un marco legal, pero sobre todo legítimo que permita llevar a cabo transformaciones en el ejercicio público es una condición necesaria para un gobierno innovador.
- f. Unir a la retaguardia con la vanguardia. El objetivo es construir reglas de juego *ad hoc* que permitan que los tres niveles de gobierno puedan compartir experiencias y trabajar de manera eficiente en beneficio de los ciudadanos.
- g. Benchmarking. Comparar los procesos, servicios y resultados de la APF con las mejores prácticas de organizaciones internacionales será un punto de referencia para la evaluación y control de los mismos con el objetivo de subsanar aquellas fallas que impidan el cambio en los procedimientos.
- h. Financiamiento emprendedor. El objetivo central es que los gobiernos de los tres niveles puedan tener acceso a recursos provenientes de organismos del sector privado tanto nacionales como internacionales.

---

<sup>70</sup> *Ibidem*. p. 92

- i. Informática y telecomunicaciones. Introducir Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) a los procesos gubernamentales con el propósito de agilizarlos y con ello encarar de una manera más fácil las exigencias ciudadanas.
- j. Subcontratación de servicios. Dejar a terceros (outsourcing) los procesos o servicios secundarios para enfocarse en aquéllos que son estratégicos y prioritarios.
- k. Conectividad total. Relacionado con el punto i, establecer una infraestructura tecnológica que permita tanto a los gobiernos como a los ciudadanos estar conectados a internet en todo momento para que la retroalimentación del sistema se realice de una manera más rápida, transparente y menos costosa.
- l. Encuesta valorativa. Este modelo propone la evaluación de los procesos que funcionan con el objetivo de mejorarlos y sobrepasar las expectativas que se tenían acerca de ellos.

Por otro lado, la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, entregó el Premio Nacional de Innovación en la Administración Pública (Premio INNOVA) a algunas entidades y dependencias que se distinguieron por el desarrollo de servicios innovadores en beneficio de la ciudadanía. Los principales objetivos de este reconocimiento son<sup>71</sup>:

- Identificar y reconocer las mejores prácticas en la Administración Pública (Federal, estatal o municipal).
- Fomentar la participación creativa de los servidores públicos mediante la incorporación de sus aportaciones en la innovación de los servicios públicos.
- Fortalecer la gestión del conocimiento para incrementar el capital intelectual del país en materia de administración pública, a través de generar, buscar, reconocer, difundir, compartir y transferir los casos exitosos de innovación.
- Generar efectos sinérgicos de intercambio de experiencias exitosas.
- Desarrollar en los servidores públicos las habilidades necesarias para diagnosticar casos de innovación.
- Potenciar los avances de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno en la Administración Pública.

---

<sup>71</sup> *Ibidem*. p. 192

Como se puede apreciar, durante el gobierno de Fox los temas tanto de calidad como de innovación en la APF estuvieron presentes de manera consistente y formaron uno de los pilares de su gobierno. No corresponde a la presente investigación emitir un juicio de valor sobre las prácticas gubernamentales, únicamente se enfoca en describir los hechos que marcaron un cambio en el pensamiento de la administración pública. Algunos casos, sobre todo en materia de gobierno electrónico que recibieron el premio INNOVA, se mencionarán en el capítulo 2.

**4. Gobierno digital.** Por primera vez en la historia de la administración pública mexicana, la promoción del gobierno digital formó parte de la agenda gubernamental. En este sentido, el objetivo fue promover el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) al servicio de los ciudadanos para tener acceso tanto a la información del gobierno, así como a los servicios que ofrece.

En el capítulo 2 se analizará a profundidad este punto.

**5. Gobierno con mejora regulatoria.** El objetivo era que los ciudadanos pudieran efectuar de manera ágil y eficiente cualquier trámite gubernamental reduciendo los costos que éstos implican. De esta manera, a través de la Comisión Federal de mejora regulatoria (COFEMER) y la Secretaria de la Función Pública (SFP), en sustitución de la otrora SECODAM, inició la mejora de los trámites con un impacto elevado en las actividades productivas y con los ciudadanos.

*De este ejercicio se identificaron 240 trámites que tienen este perfil, de acuerdo a cinco criterios ponderados: 1) frecuencia con la que el trámite o servicio fue realizado, 2) número de usuarios que lo realizaron, 3) recurrencia de usuarios, 4) ingresos generados y 5) número de quejas o denuncias por corrupción. Para el 2004 se comprometieron a simplificar 156 trámites y servicios de alto impacto ciudadanos, así como 4 programas de beneficio social en 38 instituciones públicas. (Gutiérrez, 2004:106)*

También se crearon los Comités de Mejora regulatoria Interna (COMERI), los cuales buscaron fomentar una regulación que evitara el exceso de trámites y requisitos en las instituciones públicas.

Por otro lado, se creó el sistema denominado Normateca Federal<sup>72</sup>, el cual consiste en una página de internet que contiene todas las disposiciones normativas federales obligatorias para el funcionamiento y operación de las Instituciones públicas.

**6. Gobierno que cueste menos.** El objetivo fue la reducción de gastos para generar mayor beneficio en la sociedad mexicana.

Los ejes principales fueron:

- a. Reducción del gasto burocrático que no agregue valor al ciudadano, es decir, que no le genere algún beneficio directo.
- b. Aumento del gasto de inversión en infraestructura y programas sociales cuyo impacto tenga un nivel elevado en la población.
- c. Mantenimiento de la estabilidad macroeconómica y equilibrio financiero para el cumplimiento de los puntos anteriores.

Finalmente se puede señalar que los intentos de Vicente Fox por modernizar a la Administración Pública Federal (APF) marcaron la pauta para re-pensar el ejercicio de la función pública. Muchos autores han señalado que los cambios en la administración pública no han sido sustanciales y que aún el proceso de modernización no ha terminado. Definitivamente todo proceso de transformación requiere un tiempo determinado para consolidarse, y en México éste no duró seis años. Me atrevo a decir que el gobierno de Fox ha sido el parteaguas para la modernización de la administración pública en términos de aplicación de tecnologías (TIC) a los procesos gubernamentales así como la profesionalización de los servidores públicos. Como he mencionado anteriormente, las reformas administrativas son también reformas políticas y requieren que los líderes políticos las aprehendan como parte de los intereses nacionales vistos a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, resulta un imperativo que la sociedad civil, la academia y las organizaciones no gubernamentales participen en la construcción de la agenda nacional y las políticas públicas; para ello, el gobierno debe asegurar la creación de mecanismos a través de los cuales la sociedad en general pueda brindar su opinión, siendo uno de ellos el uso de las tecnologías de comunicación e información (TIC).

---

<sup>72</sup> Para mayor detalle visitar [www.normateca.gob.mx](http://www.normateca.gob.mx)

Cuadro 1.4 Modelo de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno (ABG)



Fuente: [www.innova.fox.presidencia.gob.mx/](http://www.innova.fox.presidencia.gob.mx/)

## Capítulo 2. Panorama general de gobierno electrónico en el mundo y en México



## Capítulo 2. Panorama general de gobierno electrónico en el mundo y en México

### 2.1 Definición y funcionamiento de las Tecnologías de Información y comunicación (TIC)

Históricamente el término Tecnologías de Información se ha referido a todas aquellas tecnologías que implican recopilación, procesamiento, almacenamiento y propagación de información. Sin embargo, con el rápido desarrollo de las tecnologías el término ha adquirido diferentes connotaciones. A finales de 1970, el término Tecnologías de Información (TI) se generalizó al uso tanto de las tecnologías de comunicación así como a las computacionales teniendo en común a la tecnología microelectrónica y la tecnología de software.<sup>73</sup>

Según la Asociación Americana de las Tecnologías de Información (Information Technology Association of America, ITAA)<sup>74</sup> el desarrollo de tecnología es el estudio, diseño, desarrollo, fomento, mantenimiento y la administración de la información por medio de sistemas informáticos, esto incluye todos los sistemas informáticos y no solamente la computadora, ya que sólo es un medio más, pero no el único; también los teléfonos celulares, la televisión, la radio, los periódicos digitales, etc.

En otras palabras, las Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC) se relacionan con el uso de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana. Asimismo son un importante catalizador para asegurar que todos los miembros de la sociedad puedan aprovechar oportunidades de negocio y establecer una conexión electrónica y digital que permita el acceso a la información y al conocimiento que el gobierno posee.

En un mundo cada vez más globalizado, el uso de las TIC forma parte de la vida cotidiana de todos los ciudadanos, por lo que el impacto que tienen en el ámbito social, económico, político, cultural, etc., es muy importante al analizar los procesos de cambio en los gobiernos actuales.

---

<sup>73</sup> *Rapid Development of Information Technology in the 20th Century*. United Nations Public Administration Network (UNPAN). On line training centre "What an e-government leader should know." 2008.

<sup>74</sup> Information Technology Association of America, ITAA. [www.ita.org](http://www.ita.org)

El rápido desarrollo de internet a partir de 1990 ha hecho que las comunicaciones entre los individuos sean mucho más rápidas y baratas que en años anteriores. De acuerdo al estudio del World Fact Book de la Agencia Central del Inteligencia (CIA por sus siglas en inglés) realizado en 2006<sup>75</sup>, la población global de usuarios de internet será de 1.8 mil millones para el año 2010. En México, de acuerdo a la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) la población de usuarios de internet es de 20.2 millones de internautas en el 2006.<sup>76</sup>

Otro ejemplo de los usos que la sociedad ha dado a la tecnología, son las operaciones bancarias por teléfono o en línea de empresas privadas, entre las cuales se encuentran: obtener artículos, compras en línea, obtener información para adquisiciones, etc.

Adicionalmente las sociedades han adquirido un mayor sentido crítico ante la disposición de información producto del uso de la tecnología, *“en la celeridad de las innovaciones, crece enormemente el valor de la información, que provee la comunicación y el poder de análisis que las organizaciones necesitan para su administración; y en este contexto cumple un papel principal la Tecnología de la Información”*.<sup>77</sup>

Con el uso de las tecnologías crecen las capacidades de las organizaciones, es decir, que entre más aumenten sus actividades, crecerá también la información que manejen al adoptar las TIC como medio eficiente y rápido de manejar dicha información; *“la TI no sólo afecta cómo son desarrolladas las actividades individuales, sino a través de nuevos flujos de información, también expande enormemente la habilidad de la empresa para explotar enlaces entre las actividades, tanto dentro como fuera de ella”*.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> World Fact Book de la Agencia Central de Inteligencia (CIA por sus siglas en inglés). En [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook) 2006

<sup>76</sup> Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) . Ver [www.amipci.org.mx/estudios/temp/estudio\\_amipci\\_2006](http://www.amipci.org.mx/estudios/temp/estudio_amipci_2006). De acuerdo con las estimaciones más recientes, el país registra que la población mexicana es de 106.7 millones (Consulta Mitofsky 2006), por lo que la diferencia entre la población total de mexicanos y de mexicanos usuarios de internet es de aproximadamente 86.5 millones de personas. Aún cuando la cifra de usuarios de internet ha aumentado 9.5 millones de 2000 a 2006, la brecha digital es todavía muy amplia.

<sup>77</sup> Pocoví, G. M., Farabollini, G. *Gobierno electrónico: Un cambio estructural. La integración de la información como requisito*. XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, “Gobierno Electrónico, Caracas, 2002. En [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

<sup>78</sup> *Ibidem*.

Hoy en día, a nivel mundial se cuenta con alrededor de 10 billones de páginas web disponibles para todas las personas, y la cifra aumentará cada día en dos millones de páginas.<sup>79</sup>

Otro hecho importante es el creciente desarrollo del comercio electrónico. Algunos estudios realizados por Forrester Research<sup>80</sup> indican que en el año 2005 el comercio electrónico superó la barrera de los 8 trillones de dólares.

El impacto que tiene el uso de las TIC en la economía son los siguientes:

- Aumentan la colaboración del mercado vinculando a los proveedores, clientes, crédito, comercialización, etc.
- Desarrollan nuevos proveedores que ofrecen servicios con valor agregado a todos los segmentos de la sociedad.
- Generan una tasa mayor de crecimiento y empleo en la economía sin producir inflación.
- Incrementan el porcentaje de productos basados en la información incluyendo el aumento del desarrollo de gobierno con programas electrónicos, ingeniería, arquitectura, educación, medicina, etc.
- Eliminan intermediarios que no generan valor agregado al proceso.
- Reducen el costo de transacciones entre empresas por la vía de contratación externa de funciones.

Como se puede observar, el impacto que tiene el uso de las TIC en la sociedad es muy amplio, pues los seres humanos hemos adaptado las nuevas tecnologías de información y comunicación a la vida cotidiana. La capacidad de respuesta de las tecnologías hacen que los ciudadanos se sientan satisfechos con ciertas necesidades que son cubiertas a través de ellas, por lo que demandar al gobierno el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación en la provisión de servicios con el objetivo de hacerlos más eficientes se ha vuelto un imperativo en las sociedades contemporáneas.

---

<sup>79</sup> Rapid Development of Information Technology in the 20th Century. Op. cit

<sup>80</sup> Forrester Research, Inc. [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

## 2.2 Definición y funcionamiento del gobierno electrónico

Se denomina Gobierno Electrónico (GE) (en inglés "electronic government" o "e-gov") al uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar las actividades y prestaciones de organizaciones del sector público en tres dominios centrales:<sup>81</sup>

- Procesos gubernamentales
- Interacción con la ciudadanía
- Vínculos con organizaciones

### Procesos gubernamentales:

Las iniciativas de GE en este campo se dirigen a mejorar el funcionamiento interno del sector público incluyendo los siguientes aspectos:

- Mejora de la eficiencia: reducción de costos y tiempos de los procesos.
- Gestión de procesos: planeación, monitoreo y control del desempeño de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y otros).
- Articulaciones estratégicas dentro del Estado: interconexión de niveles (nacional, federal, estatal, regional, provincial, municipal, local, etc.), poderes, ramas, jurisdicciones, áreas, organismos, agencias, departamentos, unidades administrativas, etc., con el objetivo de fortalecer la capacidad de análisis, desarrollo e implantación de estrategias y políticas gubernamentales.
- Descentralización y fortalecimiento: transferencia de recursos y atribuciones para acercar las decisiones y los procesos a los lugares en que se manifiestan los requerimientos.

---

<sup>81</sup> Reseñas conceptuales. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

### **Interacción con la ciudadanía:**

Las iniciativas de GE en este punto se dirigen a mejorar la relación entre el gobierno y los ciudadanos, tanto como sustentadores de legitimidad, como en su carácter de destinatarios o "clientes" de servicios públicos. Tales iniciativas se extienden a los siguientes aspectos:

- Comunicación con los ciudadanos: Se les proporciona información suficiente sobre las actividades del sector público mostrando plena disposición para responder a consultas acerca de sus decisiones y acciones.
- Participación ciudadana: Se promueve el interés, el involucramiento y la participación activa de los ciudadanos en las decisiones y acciones del sector público.
- Desarrollo de servicios: Se mejora la calidad, accesibilidad, oportunidad y costo de los servicios provistos por el sector público; por ejemplo, a través de trámites electrónicos.

### **Vínculos con organizaciones:**

Las iniciativas de GE en este rubro se dirigen a mejorar y potenciar la relación entre organismos gubernamentales y organizaciones del sector privado, ONG's y organizaciones de la comunidad. Tales iniciativas comprenden:

- Interacción del gobierno con empresas y entidades empresarias: provisión digital de información y de apoyo a trámites, sistematización de procesos y prestación de servicios con mejor calidad, conveniencia y costo.
- Desarrollo de comunidades: contribución al fortalecimiento de capacidades sociales y económicas en ámbitos locales.
- Construcción de redes asociativas: alianzas entre organizaciones para lograr objetivos económicos y sociales, con intervención del sector público como parte o como facilitador.

En términos de la Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico *“se entienden las expresiones de “Gobierno Electrónico” y de “Administración Electrónica” como sinónimas, ambas consideradas como el uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la*

*información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.*<sup>82</sup>

*“La adopción del gobierno electrónico en la gestión pública por parte de los Estados iberoamericanos se propone la satisfacción de las necesidades así como contribuir al desarrollo de la sociedad, por lo que no puede considerarse sólo como una simple respuesta a las ofertas tecnológicas que provienen del mercado. Dado que el gobierno electrónico se encuentra vinculado a la consolidación y participación de los ciudadanos en el debate público y en la formulación de la política en general o de las políticas públicas sectoriales, entre otros medios, a través de consultas participativas de los ciudadanos”.*<sup>83</sup>

En términos generales, el uso de las TIC es un medio por el cual se podrá acercar el gobierno a los ciudadanos para brindarles una mejor respuesta en la provisión de servicios, por lo que no puede considerarse como el fin mismo.

*“La capacidad de gobernar de un sistema está claramente conectada a sus procesos de goberanza/ governance y a la acción de gobierno / governing. Sin un ajuste efectivo y legítimo entre las necesidades y las capacidades no puede existir gobernabilidad. Pero este ajuste depende de las estructuras de gobernanza y de los actores de gobernanza (‘governing actors’). Las necesidades y las capacidades se construyen socialmente y el resultado final depende de la estructura institucional de los actores.”*<sup>84</sup>

La División de Tecnologías de Información y Comunicación para el Desarrollo del Departamento de Desarrollo Sostenible (SDD/ ICT) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), define al gobierno electrónico como *“la habilidad de los gobiernos para proveer servicios en forma electrónica, aumentando la eficiencia de la gestión pública y mejorando los servicios a*

---

<sup>82</sup> Para mayor detalle ver: Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico, en [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

<sup>83</sup> *Ibidem*.

<sup>84</sup> Criado G. Ignacio; Ramilo A. María Carmen; Salvador S. Miquel. *La necesidad de Teoría (s) sobre Gobierno Electrónico. Una propuesta Integradora*. XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, Gobierno electrónico, Caracas, 2002. [www.clad.org.ve/fulltext/0043103.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0043103.pdf)

*los ciudadanos en un marco más transparente al actual, y no simplemente por procedimientos electrónicos tradicionales (por ejemplo la existencia de faxes)”.*<sup>85</sup>

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define al gobierno electrónico como *“el uso de las tecnologías de información y comunicación, particularmente el internet, como una herramienta para lograr un mejor gobierno”.*<sup>86</sup>

Adicionalmente la OCDE señala que existen diferentes definiciones en torno al gobierno electrónico, sin embargo, éstas pueden insertarse dentro de los siguientes grupos:

- El Gobierno electrónico es definido como la entrega de un servicio a través de internet (online) y otras actividades basadas en el internet tales como la consulta electrónica.
- El gobierno electrónico es similar al uso de las TIC en el gobierno. Aun cuando el objetivo es primordialmente la entrega de servicios y procesos, también abarca todos los aspectos de las actividades gubernamentales.
- El gobierno electrónico es definido como la capacidad de transformar a la administración pública a través del uso de las TIC, o se usa para describir una nueva forma de construir el gobierno utilizando las TIC.

En otras palabras, el gobierno electrónico es definido como *“la selección, implementación y uso de tecnologías de información y comunicación en el gobierno para la provisión de servicios públicos, el mejoramiento de la efectividad gerencial, y la promoción de valores y mecanismos democráticos, así como el desarrollo de un marco regulatorio que facilite iniciativas que usen información de forma intensiva y fomente la sociedad del conocimiento”.*<sup>87</sup>

Abraham Sotelo Nava define al gobierno electrónico como *“la innovación continua en la entrega de servicios, la participación de los ciudadanos y la forma de gobernar mediante la*

---

<sup>85</sup> Rodal, E. *Programa para el Establecimiento del gobierno electrónico en América Latina y el Caribe (PEGE-LAC): conceptos, estrategias y aplicaciones que el Banco Interamericano de Desarrollo viene desarrollando en la región.* VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, Panamá 28-31 Oct.2003. En [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

<sup>86</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2003). *The e-government imperative.* (p.11). Versión impresa. OECD, e-Government Studies.

<sup>87</sup> Gil, G. Ramón; Luna, R. Luis (2007) en “Modelo multidimensional de medición del gobierno electrónico para América Latina y el Caribe”. CEPAL Y EUROPEAID, mayo 2007. CEPAL- Colección Documentos de proyectos. [www.eclac.org](http://www.eclac.org)

*transformación de las relaciones externas e internas a través de la tecnología, la Internet y los nuevos medios de comunicación”<sup>88</sup>.*

### **2.2.1 Principios del Gobierno Electrónico**

El Gobierno Electrónico se inspira en los siguientes principios<sup>89</sup>:

- a. Principio de igualdad: En ningún caso el uso de medios electrónicos restringe o discrimina a los ciudadanos que se relacionen con la administración pública por medios no electrónicos, y esto implica tanto el acceso a la prestación de servicios públicos con respecto a cualquier otro procedimiento administrativo sin que se perjudiquen las medidas dirigidas a incentivar la utilización de los medios electrónicos.
- b. Principio de legalidad: La relación tradicional que guarda el ciudadano con la administración será la misma en su versión electrónica. Los trámites y procedimientos, aún cuando sean de forma electrónica, constituyen para todos los ciudadanos garantías imprescindibles. El principio de legalidad también comprende el respeto a la privacidad, por lo que el uso de comunicaciones electrónicas en la administración pública debe respetar las normas en materia de protección de datos personales.
- c. Principio de conservación: Se debe garantizar el resguardo de las comunicaciones y documentos electrónicos de la misma forma que los documentos tradicionales.
- d. Principio de transparencia y accesibilidad: Se debe garantizar que la información de la administración pública y el conocimiento de los servicios electrónicos se realicen de tal forma que el ciudadano pueda comprenderlo.
- e. Principio de proporcionalidad: Los requerimientos de seguridad deberán ser adecuados a la naturaleza de la relación que se establezca con la administración.

---

<sup>88</sup> Sotelo, N. Abraham. *La innovación gubernamental. El proyecto de e-gobierno*. (p.11) Revista Política Digital. Número 1. Noviembre 2001. Versión digital. En [www.politicadigital.com.mx](http://www.politicadigital.com.mx)

<sup>89</sup> Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Op. cit.

- f. Principio de responsabilidad: La administración y el gobierno deberán responder por sus actos realizados tanto por medios electrónicos como por medios tradicionales. De acuerdo con este principio, todas las informaciones que se faciliten por medios electrónicos tendrán el carácter de oficial, de lo contrario deberá expresarse el carácter no oficial de algún portal electrónico.
  
- g. Principio de adecuación tecnológica: Las administraciones públicas deberán elegir las tecnologías más adecuadas para satisfacer sus necesidades. Este principio otorga el derecho a los ciudadanos a elegir libremente la tecnología que más les convenga para acceder a la administración pública. Dentro de este principio se comprende el uso de distintos medios electrónicos tales como: la computadora, la televisión digital terrestre, los mensajes SMS en teléfonos celulares, entre otros. Sin embargo, puede existir una imposición a utilizar un determinado medio electrónico en función de la complejidad del trámite o comunicación de que se trate.

### **2.2.2 Gobierno electrónico y gobierno en línea**

El uso de las tecnologías de información y comunicación en el sector público puede resumirse en dos fases: la primera es el uso de sistemas de información computarizados en el gobierno. En 1951, Eckert y Jonh Mauchly construyeron la primera computadora comercial en Estados Unidos llamada UNIVAC. El Departamento de Censo de Estados Unidos fue su primer cliente. En 1954 se desarrolló el primer sistema de pago de nóminas utilizando las computadoras.

La segunda fase fue en la década de los noventa con el desarrollo de Internet. En 1992, cuando Bill Clinton fue electo presidente de Estados Unidos de América declaró que su gobierno sería un gobierno electrónico.

El objetivo de su administración era transformar al gobierno federal en un gobierno más eficiente, efectivo, productivo y sin tanto papeleo, asimismo transformaría y rediseñaría sus procesos.

El exitoso desarrollo del gobierno electrónico en Estados Unidos marcó la pauta para que los gobiernos de los países del mundo empezaran a considerar al gobierno electrónico como parte de sus agendas.

Existen dos razones principales por las cuales el gobierno electrónico ha sido importante para los países. En primer lugar porque el gobierno es el más grande poseedor y procesador de información pública así como el usuario mayor de tecnologías de información en la sociedad<sup>90</sup>. El uso efectivo de las TIC puede mejorar la eficiencia, efectividad y productividad, así como la construcción de un gobierno más transparente, simple, responsable y competitivo.

La segunda razón es que las TIC proveen grandes oportunidades a todos los niveles de gobierno de tener una orientación tanto al servicio así como a los ciudadanos. Adicionalmente, estimulan la participación ciudadana en la toma de decisiones y en la elaboración de políticas públicas. En este sentido las modernas tecnologías ayudan a construir un nuevo tipo de relación gobierno-sociedad y al fortalecimiento de la democracia, desarrollo económico y progreso social.

---

<sup>90</sup> Al respecto, Andrés Hofmann refiere que las Administraciones Públicas se dedican a cuatro aspectos esenciales: 1. Recolección de información de la sociedad; 2. Procesamiento de dicha información para diferentes fines gubernamentales; 3. Almacenamiento de información; y 4. Entrega de información a la sociedad. Hofmann, Andrés. *“La atención ciudadana y los vericuetos de la interacción entre gobierno y sociedad”*. (p.21) En Comité de Informática de la Administración Pública Estatal y Municipal (CIAPEM). (2008). *El que manda: el ciudadano*. Versión impresa. México: CIAPEM

**Cuadro 2.1 Información que el gobierno puede proporcionar electrónicamente.**



Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, el desarrollo del comercio electrónico también ejerce una fuerte presión en los gobiernos para establecer mecanismos electrónicos no sólo al interior de sus organizaciones, sino también en la relación con los ciudadanos. Así, el sector empresarial y la sociedad en general compara los procedimientos electrónicos que llevan a cabo distintas organizaciones del sector privado con organismos públicos. De ahí se espera que los procedimientos aplicados en las organizaciones privadas se adecuen al sector público con el objetivo de simplificar y agilizar los trámites gubernamentales. Con ello se logrará una transformación de un gobierno multi-departamental, jerárquico y controlador; a un gobierno inteligente, orientado al servicio y centrado en el ciudadano.

Adicionalmente, el gobierno en línea es visto como un importante paso en el desarrollo del gobierno así como en la interacción con la ciudadanía. Su objetivo principal es el mejoramiento de la calidad en los servicios así como el incremento en la responsabilidad del sector público.

La tecnología en línea tiene la capacidad de romper con las antiguas prácticas del gobierno clientelar y contribuye de una forma más amplia y directa en la provisión de servicios públicos de calidad.

De acuerdo a las prácticas exitosas de gobierno en línea<sup>91</sup> de muchos países desarrollados, los beneficios que éste puede otorgar son los siguientes:

1. Expansión de los servicios gubernamentales. La provisión de servicios electrónicos gubernamentales pueden ser destinados a aquellos lugares más lejanos de algún país, pues puede romper con las barreras de distancia y movilidad para los ciudadanos. El gobierno en línea pretende que la interacción entre éste y los ciudadanos se haga de una forma más ágil y fácil sin necesidad de que los usuarios entiendan cómo el gobierno está estructurado.
2. Simplificación de los procedimientos gubernamentales. La principal preocupación de los ciudadanos no es cómo está estructurado el gobierno, sino cómo acceder de una forma más simple a los servicios que posee. El gobierno en línea agiliza y simplifica los trámites gubernamentales.
3. Incremento de la transparencia en el gobierno. El gobierno al poseer cualquier tipo de información pública accesible a los ciudadanos fomentará la apertura de dicha información así como de los servicios a todos los ciudadanos. Como resultado de ello, los procesos gubernamentales podrán ser observados por los ciudadanos.
4. Reducción de costos. El gobierno en línea brinda la oportunidad a los gobiernos de reducir sus costos cuando se relaciona con los ciudadanos, así como agilizar sus procesos. A corto plazo, poniendo a disponibilidad de los ciudadanos los servicios del gobierno en línea implicará una gran inversión para la administración pública; sin embargo, en el largo plazo, al hacer más extensivo el uso de internet en los procesos gubernamentales indudablemente se reducirán los costos.

---

<sup>91</sup> Rapid Development of Information Technology in the 20th Century. United Nations Public Administration Network (UNPAN). On line training centre. *What an e-government leader should know*.2008

En términos generales, las iniciativas del gobierno en línea también van enfocadas a acercar al gobierno con los ciudadanos así como en fortalecer la participación ciudadana en los procesos gubernamentales.

Se puede llegar a confundir el término gobierno electrónico y gobierno en línea. De acuerdo a la Red de la Organización de Naciones Unidas para la Administración Pública (UNPAN por sus siglas en inglés), el gobierno en línea está relacionado con todos los sistemas internos de información gubernamental en el contexto de la era de Internet, con el objetivo de acercar el gobierno a los ciudadanos así como aumentar la accesibilidad a la información pública y el mejoramiento de los servicios. En otras palabras, el gobierno en línea es el resultado del proceso de informatización gubernamental en la era de la información.

El gobierno electrónico es un concepto más extensivo, pues abarca no solamente los procesos internos de las organizaciones gubernamentales, sino también los procesos externos, tales como cooperación entre las diferentes agencias gubernamentales (interoperabilidad), comercio electrónico (e-commerce), democracia electrónica (e-democracy), gobernanza electrónica (e-governance), entre otros.

Desde el punto de vista de la experiencia de muchos gobiernos que han desarrollado exitosamente el gobierno electrónico, éste implica en términos generales<sup>92</sup>:

1. Gran liderazgo por parte de los niveles más altos de gobierno.
2. Fortalecimiento de la confianza de los ciudadanos y los empresarios al desarrollar programas de gobierno electrónico que generen un valor agregado a la sociedad.
3. Aumento del comercio electrónico a través de transacciones en línea.
4. Fomento de las industrias dedicadas al desarrollo de TIC cuyo beneficio impacta tanto al desarrollo económico como social de un país.

---

<sup>92</sup> Rapid Development of Information Technology in the 20th Century. United Nations Public Administration Network (UNPAN). On line training centre "What an e-government leader should know".2008

### 2.2.3 Objetivos del gobierno electrónico

En términos generales, los objetivos del gobierno electrónico<sup>93</sup> pueden resumirse en:

1. Mejorar la eficiencia en el gobierno. Las tecnologías de información y comunicación mejoran la forma en que la administración pública trabaja. El uso de las TIC en los procesos internos de las organizaciones públicas tales como operaciones financieras, compras gubernamentales, control de pagos, comunicación tanto interna como externa (interoperabilidad)<sup>94</sup> puede indudablemente mejorar la eficiencia así como el desempeño.
2. Aumentar la calidad en los servicios públicos. Tal y como se ha observado anteriormente, uno de los principales objetivos de las reformas administrativas en las últimas décadas ha sido el aumento en la calidad de los servicios que el gobierno provee, en donde el uso de las TIC ha sido uno de los instrumentos a través de los cuales se ha logrado dicho objetivo. El uso de Internet ha estimulado a los gobiernos para tener un mayor acercamiento con los ciudadanos y una mayor orientación hacia ellos. Los servicios electrónicos forman parte de una estrategia gubernamental en donde la orientación al servicio y la eficiencia son dos de sus características más importantes.

Algunas iniciativas adoptadas por los gobiernos para lograr un mayor acercamiento con los ciudadanos incluyen:

- Creación de portales<sup>95</sup> de internet orientados a temas particulares o grupos específicos cuyas necesidades tanto de información así como de servicios se vean satisfechos en dicho portal.

---

<sup>93</sup> *The e-government imperative*. Op. cit

<sup>94</sup> Interoperabilidad: Significa la habilidad de las organizaciones para compartir información y datos con el uso de estándares comunes. *The e-gov imperative*, OECD. Op cit.

<sup>95</sup> Portal: Es un servicio que coordina y presenta información de diferentes proveedores en una interface llamada comúnmente website o sitio de internet. La información se presenta en diversas categorías de acuerdo a criterios relacionados con las necesidades de los usuarios. *The e-gov Imperative*, OECD. Op cit.

- Creación de medidas mediante las cuales los objetivos de un grupo sean resueltos de formas más fácil y rápida a través del uso de los servicios electrónicos, tales como búsqueda de información en un área geográfica determinada, etc.
  - Utilización de una base de datos que contenga una lista de correos electrónicos de los ciudadanos usuarios de los servicios electrónicos para proveer información constantemente y sobre todo que les sea útil de acuerdo a sus necesidades.
  - Servicios que permitan a usuarios identificados acceder a cierto tipo de información orientada a sus necesidades.
3. El uso de las TIC ayuda a mejorar los servicios en áreas estrategias para el desarrollo de políticas públicas tales como salud, educación, vivienda, seguridad, etc. De acuerdo a la teoría sistémica de David Easton, todas las demandas (input) que los ciudadanos emiten se transforman en una “caja negra” que dan como resultado las políticas públicas (output) mismas que darán respuesta a las necesidades de la sociedad. El uso de las TIC para el desarrollo de los “output” mejorará no sólo la calidad de los mismos, sino también la rapidez con la que se formulen.
  4. Continuar con la reforma gubernamental. Una vez que los gobiernos definen sus objetivos de modernización, la implementación del gobierno electrónico ayuda a la administración pública a centrarse en los cambios necesarios para lograr dichos objetivos además de fortalecer la gobernanza. Adicionalmente, el e-gov provee a los líderes políticos de valiosas herramientas para consolidar la reforma administrativa. La implementación del gobierno electrónico no se realiza meramente con la digitalización de la información ni con la disposición de la misma de manera electrónica. Desde la definición de la OECD el gobierno electrónico es una herramienta que permite lograr un mejor gobierno, es decir, el uso de las TIC debe permitir transformar las estructuras, operaciones, procesos y funciones del gobierno.
  5. Mejorar la confianza de los ciudadanos. El gobierno electrónico fortalece la relación entre el gobierno y los ciudadanos a través del mejoramiento del flujo de información.

Por otro lado fomenta la participación ciudadana dando como resultado mayor confianza en el gobierno.

6. Aumentar la transparencia. Es una obligación del gobierno el rendir cuentas sobre las gestiones que realiza y que impactan en una reducción de la corrupción.
7. Reducir los costos en la provisión de servicios al transparentar los procesos de compras gubernamentales.

#### **2.2.4 Áreas del gobierno electrónico**

Toda iniciativa por desarrollar de gobierno electrónico ya sea por gobiernos centrales, estatales o locales, requiere considerar los diferentes tipos de relaciones que pueden llevarse a cabo entre los diversos actores de la sociedad de tal forma que los servicios que se provean resulten efectivos, útiles y de calidad. En ese sentido la Red de la Organización de Naciones Unidas para la Administración Pública (UNPAN por sus siglas en inglés), reconoce 5 áreas del gobierno electrónico:

##### **1. Gobierno a Ciudadanos (*Government to Citizens G2C*)**

Esta área se relaciona con los servicios que el gobierno provee a los ciudadanos. El objetivo principal es mejorar y acercar dichos servicios a los ciudadanos para brindar una mejor atención. El primer servicio que el gobierno debe proveer es información básica sobre leyes, reglamentos, normas, procedimientos, unidades administrativas en las cuales los ciudadanos pueden acudir para solucionar un problema determinado, etc. Esto a través de:

- Utilización de los portales gubernamentales.
- Establecer centros o quioscos electrónicos para interacción de los ciudadanos.

- Tener servicios de gobierno en línea y ciudades inteligentes.<sup>96</sup>

También debe proveer información específica como seguridad pública o nacional, y servicios públicos como escuelas, hospitales, librerías, trámites, pago de impuestos, etc.

Para lograr este nivel de servicio, es necesario hacer una transformación de un gobierno tradicional a uno electrónico; es decir, en un gobierno tradicional el servicio es limitado en función del horario de oficina, además de ser un gobierno centrado en sí mismo y discrecional. En un gobierno electrónico, el servicio está disponible las 24 horas todos los días del año (24x7x365) pudiendo acceder a él desde cualquier lugar que cuente con servicio de Internet. Además, éste permite al ciudadano hacer más transacciones con un sistema de autoservicio. Aunado a ello, el gobierno se hace más transparente y tiene mayor disponibilidad para atender las demandas y requerimientos de los ciudadanos.

Una de las aplicaciones dirigidas al área de atención a ciudadanos que ha tenido mayor éxito a nivel global es la democracia electrónica (e-democracy), ya que ésta al crear foros electrónicos en los portales gubernamentales, el público puede escuchar y formular preguntas a funcionarios del gobierno. Asimismo, dentro de los foros se puede publicar las conversaciones oficiales y las respuestas a demandas ciudadanas. Otra de las ventajas de la e-democracia es la participación de los ciudadanos en las elecciones, ya que de esta manera, los ciudadanos tanto dentro como fuera de su país pueden ejercer su derecho al voto por medios electrónicos; así la e-participación implica una mayor inclusión de los ciudadanos en los asuntos públicos debido al acceso que se tiene a la información pública y a los mecanismos que permiten tener un mayor acercamiento con el gobierno. Ello contribuye por un lado, al continuo mejoramiento

---

<sup>96</sup> Se puede entender como Ciudad inteligente aquella población que ha desarrollado los medios para generar y extraer beneficios económicos y sociales de las redes electrónicas de colaboración formadas por actores de todos los sectores de una comunidad local, a través de servicios y aplicaciones innovadoras que crean nuevo valor y transforman la forma en la que la comunidad vive, trabaja, viaja, gobierna, compra, educa y divierte. En otras palabras, una Ciudad Digital Inteligente es una comunidad geográficamente definida, cuyos miembros comprenden el uso potencial de las TIC y forman alianzas para trabajar conjuntamente y usar la tecnología que transformará su vida en forma significativa. Para mayor información ver “*Guide for Creating a Smart Community*”, Canadá 2002. <http://smartcommunities.ic.gc.ca>

de la administración pública, pero también al fortalecimiento de la confianza en el gobierno y sobre todo al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

Otro de los grandes beneficios del G2C son los pagos electrónicos, en donde a través de un sistema bancario electrónico, el usuario puede hacer sus pagos y revisar su situación tributaria sin importar el horario.

Indudablemente el tema de la e-educación ha cobrado una mayor importancia en la última década pues la aplicación de las TIC a la educación ha revolucionado el pensamiento del modelo educativo. Gracias al Internet es posible estudiar desde cualquier parte del mundo en cualquier universidad, y no sólo eso, la inmensa cantidad de información que se genera día a día ha transformado nuestras sociedades, creando lo que se conoce actualmente como la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

## **2. Gobierno a negocios o empresas (*Government to Business G2B*)**

Esta aplicación del gobierno electrónico va enfocada hacia dos vertientes: por un lado, el sistema de compras gubernamentales (e-procurement); y por el otro la relación que el gobierno establece con las empresas, incluyendo: políticas, procedimientos, reglamentos normas, etc., con el objetivo de crear un ambiente legal favorable para el desarrollo económico de las empresas, impulsar la inversión y la creación de un mercado competitivo sobre todo para las pequeñas empresas. La relación G2B provee todo tipo de información que las empresas necesitan de manera electrónica.

Las principales actividades a cubrir son:

- Políticas industriales, reglamentos de importación y exportación, pago de impuestos, empleo, seguridad social, etc.
- Licencias de permiso, certificados de calidad y autenticación, etc.

### **3. Gobierno a Gobierno (Government to Government G2G)**

La relación Gobierno a Gobierno comprende las relaciones que se dan en el gobierno incluyendo: a. La relación entre los gobiernos de distintos niveles; b. Relaciones de las diferentes unidades administrativas de cada área de una organización pública; y c. Las relaciones que se llevan a cabo entre sus empleados.

Esta área comprende actividades tanto administrativas como gerenciales:

- Recaudación de impuestos, procesamiento de información nacional o regional, tal como información sobre la población, datos geográficos o estadísticos, etc.
- Recolección y procesamiento de información que incluya a varios gobiernos, tales como presupuesto, planes de desarrollo, seguridad pública, defensa nacional, etc.
- Manejo de sistemas de información internos tales como presupuesto, recursos humanos, materiales, financieros, información clasificada, archivos, etc.

La relación G2G se efectúa tanto de forma horizontal como vertical dentro de la estructura organizacional del gobierno. Esta aplicación es una de las más complejas, pues en ella interactúan aspectos económicos, legales, pero sobre todo políticos. Uno de los retos más grandes para los gobiernos es la interoperabilidad, es decir, la capacidad que tengan para compartir información entre ellos mismos. Aunado a ello, el contar con servidores públicos capacitados que se inserten dentro de la nueva lógica administrativa, es decir, de un modelo de gobierno electrónico, orientado al servicio y centrado en los ciudadanos (*service-oriented and citizen-centred*) también representa un gran desafío para las administraciones públicas.

### **4. Ciudadanos a Gobierno (Citizens to Government C2G )**

Esta área representa las acciones que los ciudadanos realizan con el gobierno. Éstas incluyen:

- Impuestos y pagos derivados de leyes y reglamentos.

- Provisión de información al gobierno sobre un tema determinado: censos, encuestas, referendos, etc.)
- Pagos por la provisión de servicios públicos así como el pago por las multas generadas.
- Propuestas generadas mediante la participación ciudadana en referencia a la formulación de políticas públicas.

A través de esta dimensión del gobierno electrónico, los gobiernos podrán establecer una relación más cercana con los ciudadanos y esto les permitirá entender y captar de una forma más adecuada las necesidades de los ciudadanos. Ello indudablemente contribuirá al fortalecimiento de la democracia así como al incremento de la gobernabilidad.

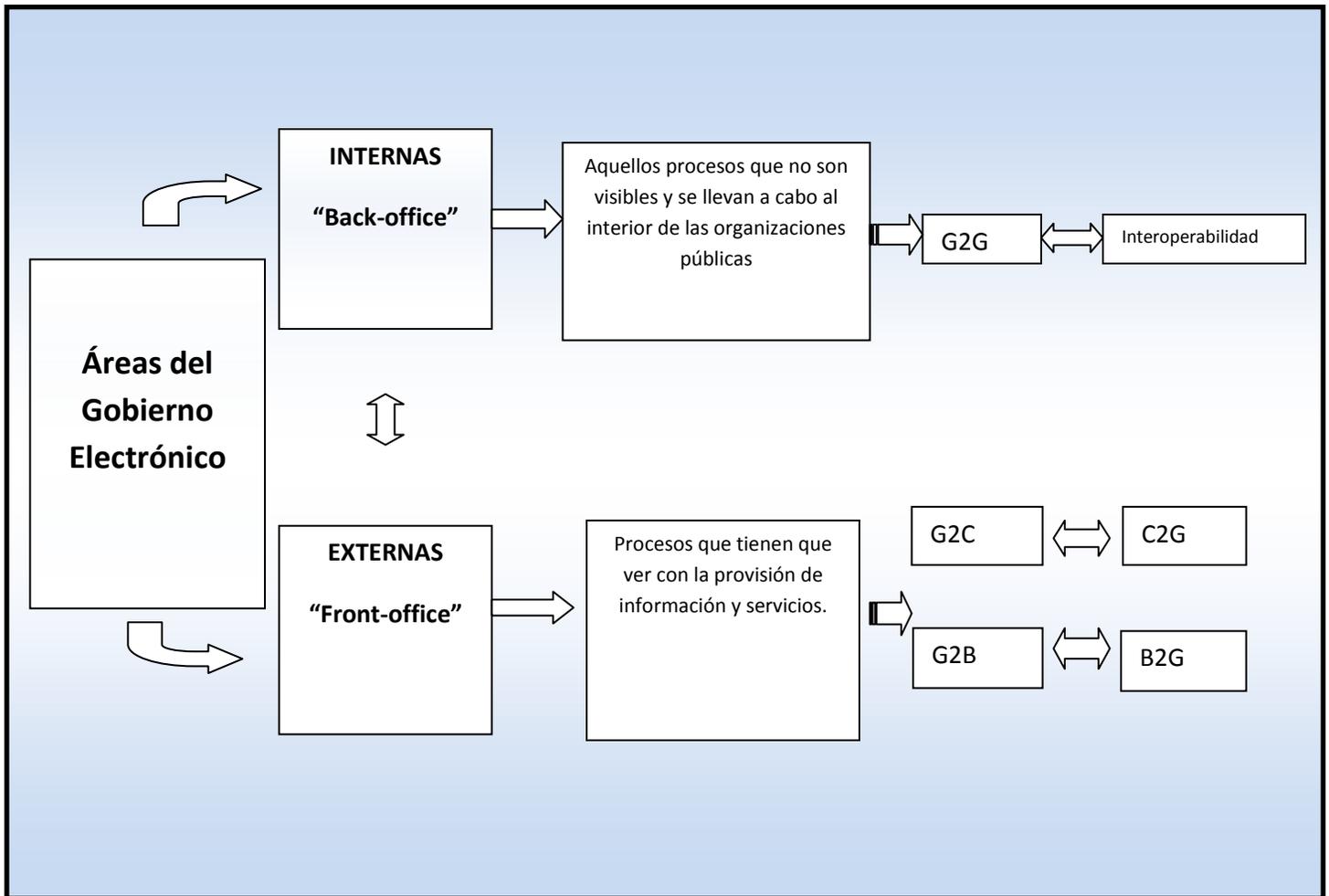
#### **5. Empresas a Gobierno (*Business to Government B2G*)**

Este apartado incluye las relaciones que las empresas tienen con el gobierno. Las principales actividades son:

- Pago de impuestos derivados de las leyes, normas, etc.
- Provisión de información específica requerida por el gobierno.
- Participación en las ofertas de proyectos que el gobierno emite.
- Provisión de bienes y servicios al gobierno. (Ejemplo: outsourcing, bancos, desarrollo de TI, etc.)
- Solicitud de ayuda por parte del gobierno en materia de comercio exterior.
- Propuestas al gobierno para mejorar la provisión de servicios.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico con las áreas del gobierno electrónico:

**Cuadro 2.2 Áreas del gobierno electrónico**



Fuente: Elaboración propia

## 2.2.5 Etapas del desarrollo del gobierno electrónico

El desarrollo de gobierno electrónico puede darse en cinco etapas<sup>97</sup>:

1. **Presencia emergente.** Consiste en tener cualquier tipo de presencia en Internet a través de un portal electrónico oficial del Estado, municipio o de cualquier organismo público. La información que se provee es muy limitada y estática.

**Cuadro 2.3 Ejemplos de la primera etapa de desarrollo de gobierno electrónico**



Fuente: Elaboración propia con elementos de algunos portales gubernamentales de los estados y municipios de México.

<sup>97</sup> Gil, G. Ramón; Luna, R. Luis (2007). *Modelo multidimensional de medición del gobierno electrónico para América Latina y el Caribe*. (p.30) Op.cit

2. **Presencia mejorada.** En esta etapa se cuenta con información ampliada sobre leyes, servicios y transacciones con el gobierno. El usuario puede localizar información a través de mapas del sitio o un menú de opciones.

**Cuadro 2.4 Ejemplos de la segunda etapa de desarrollo de gobierno electrónico**



Fuente: Elaboración propia con elementos de algunos portales gubernamentales de los estados y municipios de México.

3. **Presencia interactiva.** En esta etapa los servicios se siguen ofreciendo principalmente de forma tradicional, sin embargo los ciudadanos pueden obtener formatos en línea u obtener algún pre-procesamiento del servicio a través de teléfono o correo electrónico. Los funcionarios o servidores públicos pueden ser contactados vía e-mail, fax o teléfono. Normalmente el sitio se actualiza con regularidad.

**Cuadro 2.5 Ejemplos de la tercera etapa de desarrollo de gobierno electrónico**



Fuente: Elaboración propia con elementos de algunos portales gubernamentales de los estados y municipios de México.

- 4. **Presencia transaccional.** Los usuarios pueden hacer diversas transacciones en línea, tales como el pago de multas, pago de impuestos, trámites de licencias, pago de algunos servicios. Existen también seguros para la realización de contratos públicos a través de una vía segura.

**Cuadro 2.6 Ejemplos de la cuarta etapa de desarrollo de gobierno electrónico**



Fuente: Elaboración propia con elementos de algunos portales gubernamentales de los estados y municipios de México.

**5. Presencia de red .** En esta última etapa , las relaciones entre las organizaciones gubernamentales y los ciudadanos están basadas en una red integrada de dependencias públicas para la provisión de información, conocimiento y servicios. El énfasis está en el rediseño del gobierno y la forma en que provee servicios. El gobierno solicita retroalimentación en línea a través de encuestas o foros de discusión.

**Cuadro 2.7 Ejemplos de la quinta etapa de desarrollo de gobierno electrónico**



Fuente: Elaboración propia con elementos de algunos portales gubernamentales de los estados y municipios de México.

Por otro lado, los autores Hartman y Sifonis<sup>98</sup> mencionan 5 etapas por las cuales pasa una página de internet de cualquier institución pública:

 Fase 1. Folletos electrónicos.

En esta fase es posible publicar en la página de internet la información de una Institución pública. El ciudadano puede consultar información general de la institución, algunos indicadores económicos, directorios, etc.

 Fase 2. Interacción con el cliente.

En esta fase, los sitios de internet permiten crear un diálogo con los ciudadanos, quienes pueden solicitar y disponer información específica de documentos especiales de acuerdo a sus necesidades. Asimismo, el usuario puede obtener algunos formatos para realizar algún trámite, sin embargo, en esta etapa el ciudadano no realiza la transacción final por la red, sino que deberá acudir directamente a la oficina gubernamental para concluir el trámite.

 Fase 3. Transacciones electrónicas

El usuario puede solicitar un servicio y paga por éste electrónicamente, sin necesidad de acudir o llamar a alguna oficina. El proceso se realiza completamente de forma electrónica.

 Fase 4. Relaciones personales.

El usuario en esta etapa puede manejar datos de un grupo o una persona en particular y permite tratar casos específicos; por ejemplo, un ciudadano puede solicitar información de sus trámites o el saldo de sus cuentas. Por otro lado, en la página de internet, se registra a un usuario y se le identifica dentro de un grupo con el objetivo de permitirle acceder a servicios diferentes de la población en general.

---

<sup>98</sup> Hartman, A., Sifonis, J, y Kador, (2000). Net Ready: Strategies for Success in the E-conomy. Mc Graw-Hill. En Diplomado de Estrategias Básicas de Gobierno electrónico. ITESM Universidad Virtual



### Fase 5. Comunidades de interés.

En esta etapa, la institución pública ofrece un servicio como resultado de combinar diferentes esfuerzos de varias oficinas de gobierno (interoperabilidad).

A continuación se presenta un cuadro con las etapas del desarrollo del gobierno electrónico de acuerdo a los enfoques expuestos:

**Cuadro 2.8. Etapas del desarrollo del gobierno electrónico**

Fases	Gil García y Luna Reyes	Hartman y Sifonis
1	Presencia emergente -Información limitada	Folletos electrónicos -Información general
2	Presencia mejorada -Mayor información sobre servicios, leyes, trámites.	Disposición de documentos específicos -Formatos para realizar trámites, sin embargo se siguen realizando de forma tradicional
3	Presencia interactiva -Formatos electrónicos, pero trámites de forma tradicional -Directorio de funcionarios	Transacciones electrónicas -Todos los trámites se realizan de forma electrónica
4	Presencia transaccional -Trámites en línea: pago de servicios, multas, etc. -Licitaciones	Relación personalizada -Ciudadanos-usuarios registrados
5	Presencia de red -Interoperabilidad -E-democracia -E-participación	Servicios más avanzados -Todas las instituciones públicas participan de manera electrónica (interoperabilidad).

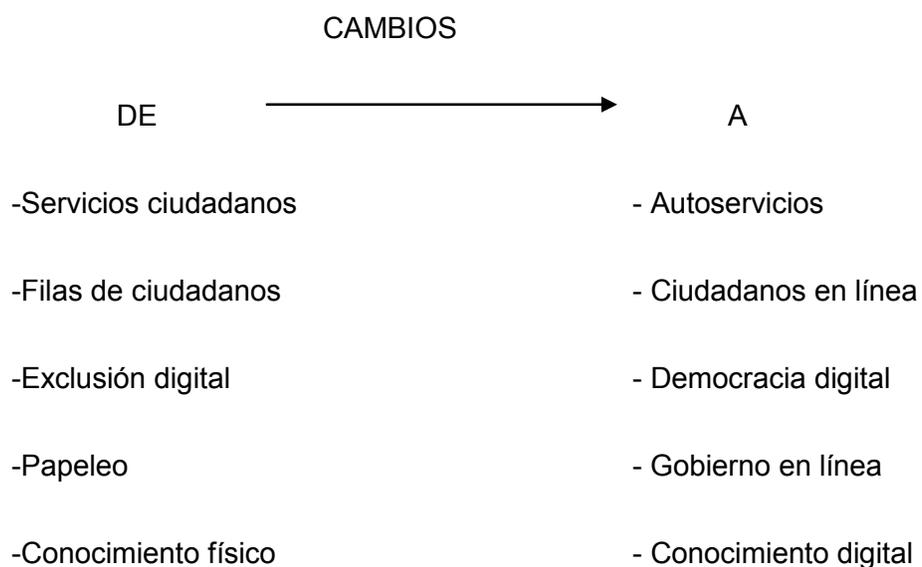
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, ambos autores coinciden en que la evolución del desarrollo del gobierno electrónico pasa por cinco etapas, en donde en las primeras simplemente se puede obtener información general acerca de una institución en particular, se pueden obtener formatos electrónicos de trámites, sin embargo es necesario seguir haciéndolos de forma tradicional, es decir, acudiendo directamente a la ventanilla única de alguna institución pública. En la siguiente etapa, no solamente es posible hacer los trámites vía electrónica, sino también los portales gubernamentales cumplen la función de promover la participación ciudadana a través de chats o foros.

La última etapa es la más difícil, puesto que influyen factores que van más allá de los tecnológicos: los políticos y culturales. Si los servidores públicos de alguna institución no están dispuestos a colaborar con otras instituciones ya sean federales, estatales o municipales por

pertenecer a partidos políticos diferentes, entonces la ceguera política rebasará a la tecnología para eficientar los procesos. Adicionalmente, el cambio de cultura administrativa tradicional por una nueva cultura basada en el orientación al servicio y enfocarse a los ciudadanos, también es una de las barreras que merma el desarrollo del gobierno electrónico, además de la falta de capacitación de los servidores públicos.

De esta manera, el desarrollo del gobierno electrónico, lo que pretende cambiar en el nuevo milenio es<sup>99</sup>:



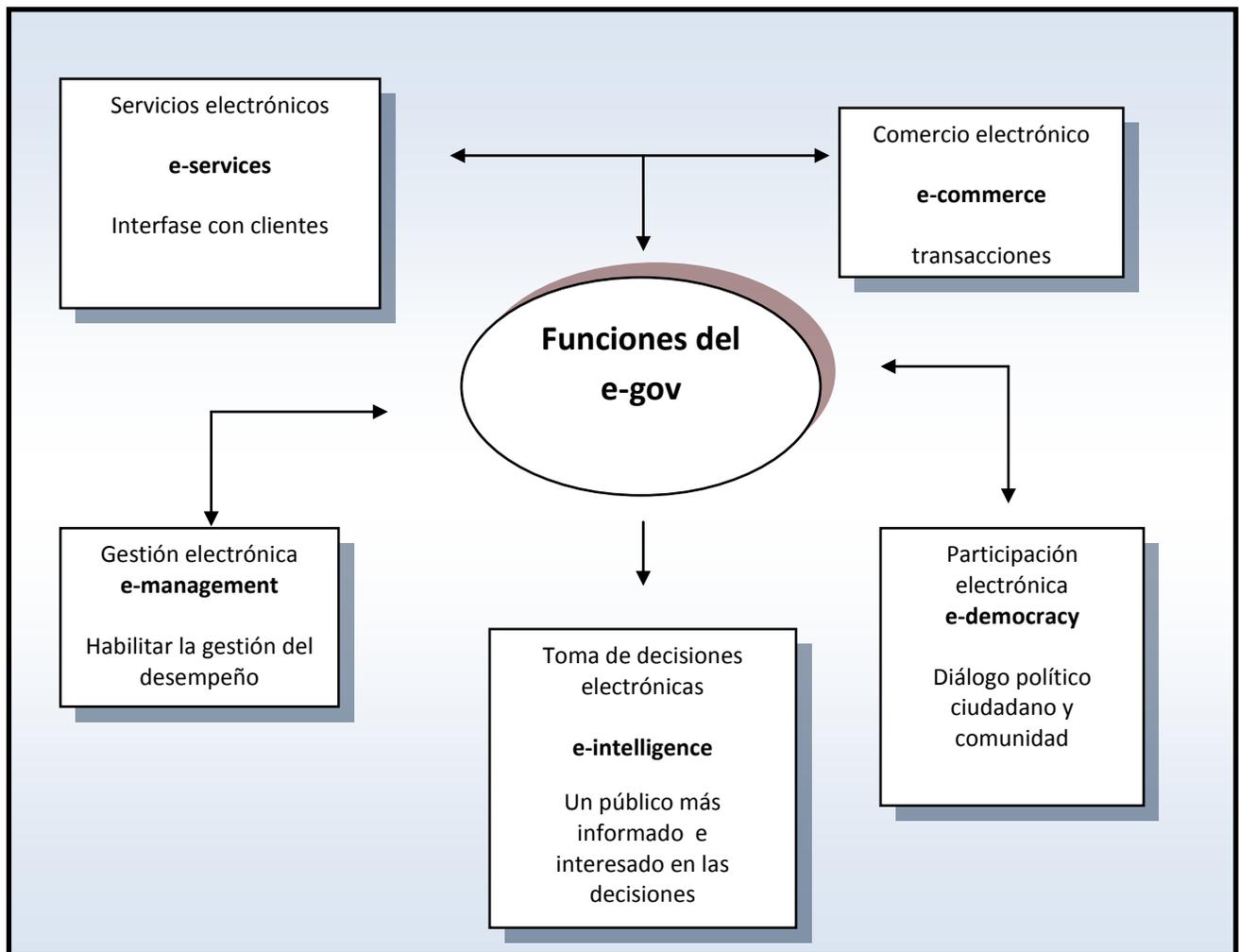
---

<sup>99</sup> Diplomado de estrategias básicas de gobierno electrónico, Op. cit

## 2.2.6 Funciones del gobierno electrónico

Como puede observarse en el siguiente cuadro, el gobierno electrónico tiene 5 funciones básicas: comercio, servicios, participación ciudadana, administración, e inteligencia electrónica.

**Cuadro 2.9 Funciones del e-gobierno**



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3 La Sociedad de la Información y el conocimiento

De acuerdo a la Fundación Riojana para la Sociedad del Conocimiento (FUNDARCO), la Sociedad de la Información y el Conocimiento (SI) puede definirse como un *fenómeno* de transformación profunda de la vida y las relaciones entre individuos, gobiernos, empresas y organizaciones por el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.<sup>100</sup>

En términos generales, en la SI la transmisión y valoración de la información es más rápida y alta que en otros estadios de la humanidad; sin embargo, es necesario puntualizar que se caracteriza por un bajo costo y velocidad de la información. Asimismo el activo más valorado es la inversión en el capital social, y los factores clave son el conocimiento y la creatividad. Finalmente la propiedad más importante en la actualidad es la propiedad intelectual, no la propiedad física.

Por otro lado, existe una diferencia entre la Sociedad de la Información (SI) y la Sociedad del Conocimiento (SC): *“En una sociedad de la información, ésta es el insumo principal de la mayoría de las actividades cotidianas de individuos e instituciones (el dato concreto, el hecho que se da a conocer, la cifra precisa, los precios de los productos); en la sociedad del conocimiento, idealmente, la información ha sido procesada, sistematizada, se le ha añadido un valor y se ha transformado cualitativamente para que individuos e instituciones tomen decisiones y obtengan resultados deseados; es decir, para resolver algo”*.<sup>101</sup>

Manuel Castells hace la diferencia entre sociedad de la información y sociedad informacional. Él sostiene que la información ha estado presente en todas las sociedades desde la época Medieval. El término de sociedad informacional *“indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas tecnologías que surgen en este periodo histórico”*.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Fundación Riojana para la Sociedad del Conocimiento (FUNDARCO), [www.fundarco.org](http://www.fundarco.org), en “Ciudades digitales y la efectividad del e-gobierno”. [www.clad.ve](http://www.clad.ve)

<sup>101</sup> *Ibidem*.

<sup>102</sup> Castells, M. (2006) *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red. Volumen I.* (p. 47) Siglo XXI Editores, Séptima edición

Las características de la sociedad de la información a las que Castells<sup>103</sup> hace referencia son las siguientes:

En primer lugar, la información es la materia prima de la SI, puesto que las tecnologías se desarrollan en función de la información. En segundo lugar se hace referencia a la capacidad de penetración de los efectos de las tecnologías en la sociedad, es decir, al estar la información presente en cada actividad humana, el medio tecnológico conduce<sup>104</sup> dichas actividades para transformar los procesos cotidianos de los seres humanos. La tercera característica se refiere a la lógica de interconexión, es decir a la configuración de red<sup>105</sup>, ya que como explica Castells, éstas constituyen una nueva forma de organización social de las sociedades contemporáneas. Otra característica es la flexibilidad, es decir, la capacidad de adaptarse al cambio. Actualmente las organizaciones pueden reconfigurarse en función del entorno en donde se encuentran e insertarse dentro de la lógica de un nuevo cambio de modelo organizacional sin perder su estructura y su base material. La última característica es la convergencia de las tecnologías en un sistema altamente integrado, es decir, que el desarrollo de tecnologías permite que exista una mayor interacción entre los componentes de un mismo sistema, pues al estar interconectados de una forma específica y bajo un esquema de retroalimentación fluido, el procesamiento de la información resulta más rápido y eficaz.

---

<sup>103</sup> Op.cit., p.p.88-89

<sup>104</sup> Manuel Castells sostiene que la tecnología no determina la sociedad, sino que la plasma. Por otro lado, tampoco la sociedad determina la tecnología sino que la utiliza. Para mayor detalle ver Castells, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red. Volumen I, op. cit*

<sup>105</sup> Las redes son los instrumentos que utiliza una economía capitalista basada en la innovación y la globalización, para una cultura que constantemente cambia, para una política con nuevos valores y opiniones públicas ; y para una organización social flexible y adaptable, que pretende ir más allá de un espacio determinado reduciendo por supuesto el tiempo. Castells. Op. cit.

## 2.4 Implementación del gobierno electrónico en el mundo

### 2.4.1 Marco Histórico

Como se ha advertido anteriormente, el uso del término gobierno electrónico empezó a popularizarse en Estados Unidos de América durante la administración del Presidente Clinton y fue partir de entonces cuando los demás países comenzaron a integrar políticas de gobierno electrónico en sus agendas.

Si la Revolución Industrial desarrollada en Inglaterra durante la segunda mitad del siglo XVII fue el parte aguas para la transformación de la sociedad, también la revolución de las tecnologías y de la electrónica<sup>106</sup> cuyo origen fue en Estados Unidos a partir de 1950, ha sido considerada como un catalizador para la transformación tanto de los medios de producción como de las relaciones sociales, de la economía, la política, el medio ambiente, etc. Así, la creación de Silicon Valley, el centro de innovación más avanzado del mundo en aquella época localizado en San Francisco, fue el detonador para el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Poco tiempo después de la creación de Silicon Valley, la investigación en tecnologías de información y electrónica comenzó a expandirse en Europa y Asia. De esta manera, los representantes de los mayores centros de innovación tecnológica son: Paris-Sur en Europa; Tokio-Yokohama en Japón; Moscú- Zelenograd y San Petersburgo en Rusia; Shangai y Pekín en China. En América Latina, los países más representativos son la Ciudad de México, Sao Paulo en Brasil, y Buenos Aires, Argentina.<sup>107</sup>

Con el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías, las sociedades sufrieron una transformación en la forma de interrelacionarse, pues la adopción de este tipo de tecnologías modificó de forma sustancial el ambiente inter e intra societal. El factor que propició e impulsó la revolución tecnológica fue el Estado, ya que al ser éste el gran poseedor de información en la sociedad favoreció las condiciones para la creación de un mercado demandante de tecnologías cada vez más sofisticadas. De esta manera, como señala Castells: *...“es por esta interfaz de programas de macro investigación y extensos mercados desarrollados por el Estado, por una parte, y la innovación descentralizada por una cultura de creatividad*

---

<sup>106</sup> Castells. Op. Cit. p 80

<sup>107</sup> *Ibidem.* p 84

*tecnológica y modelos de rápido éxito persona, por la otra, por lo que las nuevas tecnologías de la información llegaron a florecer”*<sup>108</sup>

Así, la aprehensión de dichas tecnologías a muchas actividades de los seres humanos, hicieron que éstos estuvieran frente a un enorme caudal de información que dio como resultado una participación más activa por parte de los ciudadanos así como mayores demandas para satisfacer sus necesidades. Por consiguiente, los gobiernos adoptaron el uso de estas tecnologías para transformar de la misma manera su interacción con la ciudadanía y lograr una mejor relación y mayor retroalimentación dentro del sistema.

#### **2.4.2 Tres enfoques de e-gov: Unión Europea (UE), Estados Unidos de América (EUA), América Latina (AL).**

A mediados de 1990, muchas agencias de gobierno estadounidense empezaron a desarrollar lo que la administración llamó “agencias virtuales” con el objetivo de reorganizar la información y servicios por el tipo de cliente más que por la competencia de una agencia; es decir, la información sería clasificada por tema de interés y no por agencia u organización.

El gobierno federal organizó en primera instancia información para los estudiantes (students.gov) negocios (business.gov) y para personas de tercera edad (seniors.gov). El objetivo era la provisión de un punto de contacto con el gobierno estadounidense.

En 1993, en el contexto de reformas administrativas (National Performance Review NPR), el vicepresidente Al Gore presentó un reporte en donde manifestaba la necesidad de “Reinventar el gobierno”, en el cual el uso de las TIC era uno de los elementos clave para la reforma. De esta manera, en septiembre de ese año, se presentaron 13 proyectos para el desarrollo de TIC: fortalecimiento de los líderes en TIC, implementación de una red nacional, beneficios por transferencias electrónicas, desarrollo integral digital para acceder a la información y servicios del gobierno, desarrollo de un correo electrónico gubernamental, mejoramiento de la infraestructura de la información del gobierno, protección de la seguridad y privacidad, adquisición de mejores tecnologías, provisión de incentivos para proyectos innovadores,

---

<sup>108</sup> *Ibidem*. p. 87

provisión de entrenamiento y asistencia técnica en TIC para los empleados del gobierno; creación de un catálogo de información nacional, establecimiento de un sistema internacional de información para el comercio, provisión de un sistema intergubernamental de impuestos, establecimiento de un agencia nacional en materia de legislación.<sup>109</sup>

En septiembre del 2000, se puso en marcha el portal *www.firstgov.gov*, el cual es un portal del gobierno federal que permite el acceso a toda la información gubernamental a través de internet.<sup>110</sup>

Desde entonces, las agencias gubernamentales de Estados Unidos han puesto a disposición de los usuarios información del gobierno en línea: leyes, reglamentos, salud, empleo, retiro, bienes raíces, agricultura, transporte, medio ambiente. Además también existen servicios públicos interactivos que comprenden pago de impuestos, tanto individuales, como para empresas, licencias de conducir, permisos, etc. Aunado a los servicios públicos, el uso de las TIC también ha contribuido a reorganizar las relaciones al interior de las agencias así como entre ellas. El enfoque del gobierno electrónico de Estados Unidos de América es incrementar la confianza de los ciudadanos en su gobierno así como crear un vínculo que permita ser un gobierno más transparente, eficiente y económico. Además de ello, pretende estar orientado al servicio y centrarse en el ciudadano.

Por otro lado, en noviembre de 1999, la Comisión Europea (CE) presentó el plan *eEurope*, el cual *“pretende garantizar que en la Unión Europea, todos –ciudadanos, escuelas, empresas, administraciones– tengan acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación y las utilicen de la mejor manera posible. Se trata, por ejemplo, de utilizar Internet en numerosas actividades, productos y servicios cotidianos como la educación, la administración, la salud, la cultura y el ocio”*.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> E. Fountain, Jane. *“Bureaucratic Reform and e-Government in the United States: An Institutional Perspective”* National Center for Digital Government. [www.umass.edu/digitalcenter/research/working\\_papers/07\\_006FountainBureauReform.pdf](http://www.umass.edu/digitalcenter/research/working_papers/07_006FountainBureauReform.pdf) -

<sup>110</sup> L. McClure, David. *“Electronic Government opportunities and challenges facing the FirstGov web Gateway”*. Director, Information Technology Management Issues, before the Subcommittee on Government Management, Information, and Technology, Committee on Government Reform, House of Representatives / United States General Accounting Office. En [www.gao.gov](http://www.gao.gov)

<sup>111</sup> *“Hacia la Europa basada en el conocimiento. La Unión Europea y la sociedad de la información”* Consultado el 10 de Febrero de 2009. En [www.ec.europa.eu/publications/booklets/move/36/es.doc](http://www.ec.europa.eu/publications/booklets/move/36/es.doc)

En la Unión Europea (UE) se pretende que todos los ciudadanos tengan acceso al conocimiento, a los servicios de salud, a la cultura, etc., es decir, el *“acceso a internet se ha convertido en un derecho fundamental de todos los ciudadanos, que los gobiernos responsables tienen el deber de garantizar”*.<sup>112</sup>

Para la UE, la nueva sociedad basada en el conocimiento debe ser una sociedad de integración social ya que las tecnologías posibilitan que cualquier persona en cualquier lugar del mundo pueda tener acceso a la información. En este sentido, *“el empeño de la UE es crear y fortalecer el modelo social europeo con un grado de protección social. También pretende mantener la diversidad lingüística y cultural del Europa”*.<sup>113</sup>

Uno de los pilares del programa eEurope es simplificar la administración pública y ello lo hace a través de la incorporación de las TIC al gobierno para que provisión de los servicios públicos se haga de una manera más eficiente. Los 20 tipos de servicios públicos que los gobiernos europeos brindan a los ciudadanos son<sup>114</sup>:

i. Servicios públicos a los ciudadanos:

- Impuesto sobre la renta: declaraciones, notificación de ingresos por impuestos, etc.
- Servicios de búsqueda de empleo
- Cotizaciones de seguridad social: becas, gastos médicos, subsidios familiares, etc.
- Expedición de documentos personales como pasaporte, licencia de conducir, etc.
- Registro de vehículos.
- Permisos de construcción.

---

<sup>112</sup> *Ibidem.*

<sup>113</sup> *Ibidem.* p.5

<sup>114</sup> *Ibidem.* p.14

- Declaraciones ante la policía, por ejemplo en caso de robo.
- Bibliotecas públicas.
- Certificados de nacimiento, matrimonio.
- Inscripción a universidades.
- Notificación de cambio de domicilio.
- Servicios de salud pública: citas en hospitales, disponibilidad de servicios en diferentes hospitales, etc.

ii. Servicios públicos a empresas:

- Cotización social de los empleados
- Impuestos: declaración, notificación, pago.
- Declaración de IVA
- Registro de nuevas empresas.
- Presentación de datos a Oficinas estadísticas.
- Declaraciones de aduanas.
- Permisos de medio ambiente.
- Licitaciones.

La finalidad de los servicios públicos electrónicos es reducir el tiempo en su provisión así como facilitar su acceso. El lema fundamental de e-gobierno europeo es *“mejor en línea que en fila”*, es decir, aumentar el número de ciudadanos que realizan trámites electrónicos sin tener que acudir directamente a alguna oficina de gobierno.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> De acuerdo a un estudio realizado por la CE, en abril de 2002, el 55% de los servicios públicos básicos estaba disponible en línea, además de que la mayoría de los sitios web que se analizaron ofrecían una mayor interactividad y no sólo la descarga de formularios o la presentación de información en la pantalla. *“Hacia la Europa basada en el conocimiento”*. Op. cit. p. 14

De acuerdo al Director General de Informática de la Comisión Europea, los esfuerzos de la UE están enfocados a desarrollar Servicios Electrónicos Pan-Europeos, conocidos también como PEGS, los cuales son servicios del sector público que se proporcionan a los ciudadanos y a las empresas a través de las administraciones públicas nacionales o instituciones de la UE, por medio de redes telemáticas que se establecen entre las distintas administraciones públicas a nivel europeo<sup>116</sup>.

El enfoque de la UE en relación al gobierno electrónico es no sólo de eficientar la administración pública, sino también lograr una mayor inclusión social que permita a todos los ciudadanos europeos gozar de los derechos que su Constitución les otorga.

En América Latina, la adopción del uso de las tecnologías de información y comunicación se produjo de una forma paulatina, ya que el replanteamiento del papel del Estado dentro de la sociedad en la década de los ochenta surgió *a priori*. Esto lo explica Guido Bertucci en su artículo "*La Innovación Gubernamental en el mundo: retos y perspectivas*"<sup>117</sup>, que en el marco de la renovación de los Estados se pueden identificar cuatro tendencias: 1. Construcción o Reconstrucción del Estado. Esto significa que existen países que no tienen ningún tipo de instituciones y necesitan partir de cero para la construcción de un Estado; y también hay países que se encuentran en un proceso de cambio de régimen político, como el caso de países que transitan de regímenes autoritarios a democráticos, por lo que necesitan una nueva ingeniería institucional acorde a sus necesidades. 2. Modernización del Estado. La mayor parte de los países del mundo se enfrentan ante la situación de transformación de sus aparatos administrativos así como la adecuación de tecnologías, recursos humanos y financieros que funcionen de acuerdo a las nuevas prácticas del *management* público. Así, menciona Bertucci, "*es un proceso de reajuste de las Instituciones del Estado y de la gestión pública ante la necesidad de mejorar la relación costo-eficiencia, la calidad, la simplicidad y la participación en el gobierno.*"<sup>118</sup> 3. Reconfiguración del papel del Estado. Dados los cambios en los Estados derivados de la globalización, los Estados han adoptado nuevos papeles en la sociedad. Del mismo modo, los cambios que producen la incorporación de las tecnologías en todos los

---

<sup>116</sup> ¿Cómo es el modelo de Gobierno Electrónico que impulsa la Unión Europea?. Asociación Española de empresas de consultoría. En [www.consultoras.org](http://www.consultoras.org). Consultado el 26 de septiembre de 2009.

<sup>117</sup>Bertucci, Guido. "La Innovación gubernamental en el mundo: Retos y Perspectivas". En Revista Política Digital, versión electrónica. [www.politicadigital.com.mx](http://www.politicadigital.com.mx)

<sup>118</sup> Bertucci, Guido. Op. cit.

ámbitos de la sociedad también han influenciado a los Estados para rediseñar los roles que deben desempeñar. 4. Revitalización de la democracia. Esta tendencia apunta a que los ciudadanos se sientan más identificados con los valores democráticos y se fomente la participación ciudadana en la definición de las políticas públicas.

Así, en América Latina, después del replanteamiento del papel del Estado, con el uso de Internet y con el nacimiento de una sociedad más informada, los gobiernos empezaron no sólo a desarrollar nuevas tecnologías de información y comunicación, sino también a incorporarlas en sus agendas dando como resultado el impulso del gobierno electrónico.

En 1972, bajo la iniciativa de los gobiernos de México, Perú y Venezuela, se creó el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el cual es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental. Su creación fue a petición de la Asamblea General de las Naciones Unidas con el objetivo de establecer una entidad regional cuya actividad principal fuera el impulso a la modernización de las administraciones públicas latinoamericanas. *“Su misión es promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública, mediante la organización de reuniones internacionales especializadas, la publicación de obras, la prestación de servicios de documentación e información, la realización de estudios e investigaciones y la ejecución de actividades de cooperación técnica entre sus países miembros y proveniente de otras regiones”.*<sup>119</sup>

En 1997, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) creó un grupo de trabajo para empezar a analizar el uso de las TIC en América Latina. Después de diversos análisis<sup>120</sup>, se llegó a la conclusión de que la información y el desarrollo son piezas claves para el progreso de las regiones latinoamericanas. De esta forma, se creó la División de Tecnología de Información para el Desarrollo (ICT) con el objetivo de coordinar actividades para promover el gobierno electrónico en los países de AL.

En el año 2003 se creó la Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (RED GEALC), *“fue creada conjuntamente por la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo*

---

<sup>119</sup> Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. [www.clad.ve](http://www.clad.ve)

<sup>120</sup> “Programa para el establecimiento del gobierno electrónico en América Latina...” “Op. cit., p. 5

*Integral de la OEA y el Instituto para la Conectividad en las Américas (IDRC/ICA) con el fin de promover la cooperación horizontal entre los países de América Latina y el Caribe, y de facilitar el intercambio de soluciones y expertos entre los mismos. En el año 2005, el Banco Interamericano de Desarrollo se unió a las instituciones que apoyan la RED GEALC a través de su iniciativa Bienes Públicos Regionales y en el 2006 lo hizo la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA-ACDI)*".<sup>121</sup> Entre sus principales actividades se encuentran: la creación de una base de datos de expertos en gobierno electrónico; premios por buenas prácticas en gobierno electrónico (Premio ExcelGOB); Fondo de cooperación horizontal; documentación e información en línea en temas relacionados con el gobierno electrónico en América Latina; capacitación en gobierno electrónico, entre otros. México es uno de los países integrantes de la Red GEALC y en marzo de 2009, ganó el premio excelGOB en m-gobierno: Portal Móvil del Gobierno de México.

En la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, celebrada en Ginebra en 2003, los países miembros de la ONU, entre ellos los países latinoamericanos firmaron la Declaración de los principios de Ginebra.

*"Nosotros, los representantes de los pueblos del mundo, reunidos en Ginebra del 10 al 12 de diciembre de 2003 con motivo de la primera fase de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, declaramos nuestro deseo y compromiso comunes de construir una Sociedad de la Información centrada en la persona, integradora y orientada al desarrollo, en que todos puedan crear, consultar, utilizar y compartir la información y el conocimiento, para que las personas, las comunidades y los pueblos puedan emplear plenamente sus posibilidades en la promoción de su desarrollo sostenible y en la mejora de su calidad de vida, sobre la base de los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas y respetando plenamente y defendiendo la Declaración Universal de Derechos Humanos".* <sup>122</sup>

En el año 2007, los países latinoamericanos firmaron una Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico<sup>123</sup> en el marco de la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de

---

<sup>121</sup> Red de Líderes de Gobierno electrónico en América Latina y el Caribe. (Red GEALC). [www.readgealc.net](http://www.readgealc.net)

<sup>122</sup> *Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, Ginebra 2003- Túnez 2005*. En [www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dopes.html](http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dopes.html)

<sup>123</sup> *Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico*. Op. cit.

Gobierno en Santiago de Chile, en la cual se comprometen a reducir la brecha digital<sup>124</sup> y a convertir a la SIC en una oportunidad para todos los ciudadanos, especialmente para los más vulnerables.

*“[...] Acogemos con beneplácito los compromisos suscritos en la declaración y plan de acción de Johannesburgo, en el Consenso de Monterrey y en la Declaración de Principios de Ginebra, el Código Iberoamericano de Buen Gobierno y las resoluciones pertinentes de otras Cumbres, en especial en lo referente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio reconociendo que las TIC están desigualmente distribuidas entre los países en desarrollo y desarrollados. Estamos firmemente comprometidos a reducir la brecha digital y convertir la información y el conocimiento en una oportunidad para todos, especialmente mediante la inclusión de aquellos que corren peligro de quedar rezagados.”<sup>125</sup>*

América Latina retoma los dos enfoques anteriores, por un lado, las administraciones públicas han adoptado el uso de las TIC con el objetivo de hacer un gobierno más eficiente, transparente y honesto por un lado; y por el otro, también pretende que todos los ciudadanos estén inmersos en la SI y que los gobiernos trabajen por reducir la brecha digital, y aumentar la inclusión social.

---

<sup>124</sup> En términos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OECD), la brecha digital es la desigualdad que existe entre los seres humanos para acceder a las tecnologías de información y comunicación (internet). El término de brecha digital surgió en Francia en los años setenta cuando se puso en marcha el proyecto Minitel. Por otro lado, para la OCDE las tecnologías tienen que ver con un proceso social determinado. En este sentido, se debe entender a la brecha digital en términos del acceso a internet, el cual puede ser analizado en tres dimensiones: la primera tiene que ver con el comercio electrónico, es decir, a la aplicación de las tecnologías al mercado con el fin de crear las condiciones necesarias que permitan a las empresas interactuar con los consumidores así como con el gobierno. La segunda dimensión tiene que ver con la denominada sociedad de la información, en donde la red funciona como una gran biblioteca virtual en donde el acceso a la información es ilimitado. La tercera dimensión corresponde al llamado gobierno electrónico, en donde la red proporciona las condiciones necesarias para que el gobierno interactúe con los ciudadanos ofreciéndoles trámites y servicios electrónicos. En términos generales, la brecha digital hace alusión a la restricción que tienen los individuos para acceder a la información y por consiguiente al conocimiento. *“La Brecha digital, un concepto social con cuatro dimensiones.* Boletín de Política informática, 2003. INEGI.

En [www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/tecnologia/brecha.pdf](http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/tecnologia/brecha.pdf)

<sup>125</sup> Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico. Op cit.

## 2.5 Marco legal en materia de gobierno electrónico

### 2.5.1 En el mundo (UE, EUA, AL)

Desde la integración formal de la Unión Europea (UE) en 1992, se estableció en su Tratado Constitutivo la declaración relativa al derecho al acceso a la información: “La Conferencia estima que la transparencia del proceso de decisión refuerza el carácter democrático de las Instituciones, así como la confianza del público en la Administración. La Conferencia recomienda, por consiguiente, que la Comisión presente al Consejo a más tardar en 1993, un informe sobre medidas destinadas a mejorar el acceso del público a la información de que disponen las Instituciones”<sup>126</sup>.

En el año de 1998 la Unión Europea liberalizó el mercado de telecomunicaciones provocando una gran convergencia en telecomunicaciones y radiodifusión dando como resultado la existencia de una mayor digitalización. De esta manera se creó un marco normativo en materia de telecomunicaciones que entró en vigor a partir de 2003. Los principales objetivos son:

- Reducir la carga administrativa sobre las empresas que ofrecen servicios de la sociedad de la información.
- Velar por que todos los ciudadanos incluidos las personas con discapacidades, tengan derecho a los servicios básicos a precios accesibles (teléfono, fax, acceso a Internet, llamadas de emergencia gratuitas).

---

<sup>126</sup> Tratado Constitutivo de la Unión Europea. En [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)

- Estimular la competencia y limitar la posición dominante que los antiguos monopolios de telecomunicaciones habían ejercido en de terminados servicios, como el acceso a Internet de alta velocidad.<sup>127</sup>

En Estados Unidos de América en junio de 1999, se emitió un memorándum para los directores de los departamentos y las agencias gubernamentales relativo a las normas y políticas de seguridad para los portales federales. Se formuló para diseñar políticas de seguridad en los portales de internet y para proveer una guía para realizarlas. Esto se realizó con el objetivo de proteger la información proveniente de los ciudadanos. Cada política debe de informar claramente a los visitantes de las páginas de internet qué tipo de información de será proporcionar, la razón por la cual se requiere esa información y cómo será utilizada. Las políticas de seguridad deben estar visibles y accesibles para cualquier persona que visite la página.<sup>128</sup>

En el año de 2002 se publicó una Ley en relación al gobierno electrónico<sup>129</sup>, cuyo objetivo era mejorar el manejo y la promoción de los servicios electrónicos gubernamentales estableciendo la Oficina de Información de la cual sería responsable la Oficina de Administración y Presupuesto. Las principales disposiciones de esta ley son: 1. Proveer un manejo efectivo de los esfuerzos federales para promover los servicios y procesos públicos electrónicos a través de la Oficina de Información y gobierno electrónico. 2. Promover el uso de internet y otras Tecnologías de Información y Comunicación para fomentar la participación ciudadana. 3. Promover la colaboración entre las agencias para proveer servicios públicos electrónicos, lo que mejoraría la calidad en los servicios para los ciudadanos. Así mismo, mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos gubernamentales. 4. Mejorar la habilidad del gobierno para

---

<sup>127</sup> "Conseguir una amplia disponibilidad y una utilización intensa de la banda ancha es uno de los principales objetivos del plan de acción eEurope 2005. El acceso de banda ancha ofrece nuevas posibilidades en cuanto a calidad de los servicios prestados: la educación a distancia (a través del aprendizaje en línea), el acceso a los servicios de las administraciones (administración en línea), la asistencia sanitaria (salud en línea), el ocio, los servicios de videoconferencia, el comercio electrónico, etc. a menudo son accesibles de manera óptima sólo gracias a la rapidez ofrecida por el acceso de banda ancha. La introducción de tales servicios en nuestra vida diaria y la apertura de nuevos mercados pueden mejorar la calidad de vida, incrementar la productividad y estimular la innovación". Comunicación de la Comisión de 11 de febrero de 2003 al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones - Comunicaciones electrónicas: el camino hacia la economía del conocimiento [COM (2003) 65] final. En [www. http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/l24216b.htm](http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/l24216b.htm)

<sup>128</sup> J. Lew, Jacob. MEMORANDUM FOR THE HEADS OF EXECUTIVE DEPARTMENTS AND AGENCIES. *Privacy Policies on Federal Web Sites*. En [www.estrategy.gov/documents/46.pdf](http://www.estrategy.gov/documents/46.pdf)

<sup>129</sup> The E-government Act of 2002. The Library of Congress. En [www.loc.gov](http://www.loc.gov)

lograr los objetivos de cada agencia así como el mejoramiento en la administración. 5. Promover el uso de internet y las tecnologías emergentes a través de las agencias gubernamentales para fomentar un gobierno centrado en el ciudadano. 6. Reducir costos en las entidades gubernamentales. 7. Promover el acceso a la información y a servicios públicos de alta calidad a través de diversos canales. 8. Promover el acceso a la información de la toma de decisiones. 9. Hacer del gobierno federal un gobierno más transparente y más responsable. 10. Transformar las operaciones de las agencias utilizando mejores prácticas tanto de organizaciones del sector público como del privado. 11. Proveer mejor acceso a la información y servicios públicos de una manera consistente y con leyes que protejan la privacidad, la seguridad nacional, acceso para personas con discapacidades, etc.

La Ley de 2002, sirvió como base para todos los proyectos de gobierno electrónico. Durante la administración del presidente Bush, se mejoró el portal firstgov.gov, se desarrolló el programa de firmas electrónicas; se creó un portal para compras gubernamentales (e-procurement) , un portal de información sobre los subsidios (grants.gov) y un portal con toda la información acerca de los reglamentos administrativos ( regulations.gov).

En América Latina a través del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el Instituto para la Conectividad de las Américas (ICA), la Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (RED GEALC), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Regional para la Innovación Digital en América Latina y el Caribe o Programa FRIDA<sup>130</sup> los países han desarrollado proyectos de gobierno electrónico en el marco de la modernización de la administración pública.

Como puede observarse, los gobiernos de los países latinoamericanos han hecho esfuerzos por insertarse en el nuevo entorno mundial caracterizado por el uso de Internet y la sociedad de la información, así como por la modernización de la administración pública utilizando las TIC

---

<sup>130</sup> En el año 2003 el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC/Pan Américas), el Instituto para la Conectividad en las Américas (ICA) y el Registro de Direcciones de Internet para América Latina y el Caribe (LACNIC) firmaron un Memorando de Entendimiento con el objetivo de "1.Promover el desarrollo de las capacidades regionales de investigación en el área de las Tecnologías de la Información y Comunicación para el Desarrollo; 2.Promover el desarrollo de las habilidades técnicas relacionadas con Internet y otras aplicaciones tecnológicas; 3. Promover la inclusión digital; y 4. Fortalecer y promover la Sociedad de la Información en los países de la región". Fondo Regional para la Innovación Digital en América Latina y el Caribe o Programa (FRIDA). En [www. programafrida.net](http://www.programafrida.net)

para acercar el gobierno a los ciudadanos y de esta manera brindar servicios de mejor calidad en un menor tiempo.

### 2.5.2 En México

Durante el sexenio de José López Portillo se promulgó la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y se establecieron atribuciones a la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) en materia de informática, las cuales servirían de base para ulteriores normas. Así, el 25 de enero de 1983, se creó el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) el cual tiene como objetivos: *“formular políticas y normas técnicas; establecer criterios de optimización y aplicación racional de recursos; dictaminar las erogaciones sobre adquisiciones, renta, ampliación o modificación de equipo, instalaciones y sistemas de informática; proponer los diferentes contratos a celebrarse entre las dependencias, entidades y proveedores de bienes informáticos; así como promover el desarrollo tecnológico nacional de la materia”*.<sup>131</sup>

El INEGI promovió la creación de diversos organismos colegiados para apoyar la instrumentación de la política informática. En el ámbito nacional destacaron el Comité de Autoridades de Informática de la Administración Pública Federal (CAIAP), el Comité de Informática de la Administración Pública Estatal y Municipal (CIAPEM), el Grupo Consultivo de Política Informática, la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI), la Federación de Asociaciones Mexicanas de Informática, A.C. (FAMI), la Asociación Nacional de Instituciones de Educación en Informática (ANIEI) y el Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación, A.C. (CONAIC).

---

<sup>131</sup> En abril de 2006 se reformó el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos al cual se le agregó un apartado B en el que se establece que el *“El Estado contará con un Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica cuyos datos serán considerados oficiales. Para la Federación, estados, Distrito Federal y municipios, los datos contenidos en el Sistema serán de uso obligatorio en los términos que establezca la ley. La responsabilidad de normar y coordinar dicho Sistema estará a cargo de un organismo con autonomía técnica y de gestión, personalidad jurídica y patrimonio propios, con las facultades necesarias para regular la captación, procesamiento y publicación de la información que se genere y proveer a su observancia”*. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En [www. http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf](http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf) Con base en ello, se creó la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica publicada en el DOF el 16 de abril de 2008.

Algunos de los objetivos del Comité de Informática de la Administración Pública Estatal y Municipal A. C. (CIAPEM) <sup>132</sup> son:

- Definir lineamientos y políticas aplicables a las unidades de informática.
- Fomentar el intercambio de experiencias en materia de informática entre las diferentes entidades estatales y municipales.
- Promover la capacitación de los recursos humanos en informática.
- Mejorar las contrataciones de bienes y servicios informáticos.
- Concientizar a los servidores públicos sobre el uso de la informática.
- Brindar apoyo a los municipios en materia de modernización administrativa.
- Promover que las unidades de informática de cada estado adquieran el rango de dirección para poder vincularlas con las áreas de planeación, presupuestación, etc.
- Destacar la importancia del uso de la informática en la administración pública estatal y municipal.

De esta manera, el CIAPEM ha trabajado durante muchos años en el impulso del uso de las tecnologías en la administración estatal y municipal. Cuando se formó el INEGI, la colaboración por parte de ambas organizaciones ha sido en materia de informática, gobierno electrónico, modelos de calidad aplicables a los procesos informáticos en los municipios, entre otros.

Aunado a estos trabajos, durante el gobierno de Vicente Fox Quesada se empleó por primera vez el término de gobierno electrónico al incorporarlo como uno de los pilares de Agenda de Buen Gobierno (ABG) 2000-2006. En diciembre de 2005, se creó el *Acuerdo que tiene por objeto crear en forma permanente la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico (CIDGE)*, cuyo objetivo es entre otros, *“llevar a cabo acciones concretas y coordinadas que propicien una nueva forma de desarrollar la política de dichas tecnologías para dar un cauce común a las diversas iniciativas que se promueven para su uso y aprovechamiento, para ello, la Secretaría de la Función Pública es la responsable de promover*

---

<sup>132</sup> *El que manda el ciudadano.* Op cit.

*las estrategias y acciones necesarias para la construcción del Gobierno Electrónico en el ámbito de la Administración Pública Federal*".<sup>133</sup>

Por otro lado, en diciembre de 2006, el gobierno Federal ordenó medidas de austeridad en el presupuesto para las dependencias y entidades de la APF en diferentes rubros, siendo uno de ellos en materia de Tecnologías de Información y Comunicación. Así, *el Decreto que establece medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal*, así como sus lineamientos de Aplicación publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) 4 y 29 de diciembre de 2006 respectivamente, señala que las dependencias y paraestatales "I. Contratarán de forma consolidada la prestación de servicios de cómputo que incluyan, como mínimo, la obligación de los proveedores de proporcionar los equipos correspondientes y brindar los servicios de asistencia técnica, mantenimiento y reemplazo de dichos equipos; II. Implantarán redes privadas de comunicación interna, a fin de abatir costos; III. Contratarán el servicio de manejo y mantenimiento de bases de datos en aquellos sistemas que sea necesario por su complejidad y el volumen de información que manejen; IV. Uniformarán los formatos y contenidos de sus páginas de Internet, promoviendo la publicación electrónica de documentos informativos y estadísticas básicas; V. Vincularán en línea el sistema COMPRANET que administra la Secretaría de la Función Pública, con los sistemas presupuestarios a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y VI. Contarán con una sola área que agrupe los servicios de informática y de tecnologías de la información. No podrá haber otras áreas que realicen dichos servicios salvo las que, por la naturaleza de las funciones de la dependencia o entidad paraestatal de que se trate o por razones de seguridad pública o nacional, se autoricen por las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias".<sup>134</sup>

## **2.6 La política informática de México en el sexenio 2000-2006**

En el año 2001 el INEGI presentó el Programa de Desarrollo Informático 2001-2006 el cual surgió en el marco de un incremento de los medios electrónicos. Los principales objetivos de la

---

<sup>133</sup> Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico. En [www.cidge.gob.mx](http://www.cidge.gob.mx)

<sup>134</sup> Decreto que establece medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal 2006. En <http://200.34.175.29:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1019/3/adq14.pdf>. Consultado Junio 2009.

política informática son: transformar los procesos de los sectores público, privado y social mediante el aprovechamiento de las TIC; contar con un número suficiente de recursos humanos capacitados en la materia para que puedan desarrollar proyectos de informática y aplicarlos en diferentes disciplinas en beneficio del país; contar con una infraestructura en investigación informática y tecnología acorde con las necesidades del país; consolidar la Industria de TI en México; crear una infraestructura nacional de redes de datos; actualización de las disposiciones jurídicas en materia de informática; fomentar el uso de internet como medio para adquirir el conocimiento y la información así como promover el comercio electrónico y la prestación de servicios públicos en línea; contar con el apoyo de organismos internacionales en materia de TIC.<sup>135</sup>

Por otro lado, la Oficina Presidencial para la Innovación Gubernamental (OPIG) fue la responsable del desarrollo del proyecto de modernización de la APF y en 2001 dio a conocer la Agenda de Buen Gobierno basada en seis ejes, de los cuales uno estaría enfocado al gobierno electrónico.

*“Este siglo debe ser considerado como el siglo del capital intelectual y de la innovación. En un mundo globalizado, en el que pareciera que las distancias y los tiempos se han acortado, nadie puede ser ajeno a los retos y oportunidades que nos ofrece el uso de las tecnologías de información y las comunicaciones para responder con mayor eficacia a las necesidades de la ciudadanía”.*<sup>136</sup>

Dos años más tarde se hicieron reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) en las cuales se transfirió a la nueva Secretaría de la Función Pública la tarea de desarrollar la estrategia en materia de gobierno electrónico. La responsable fue la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de la Información (UGEPTI) cuyo objetivo es *“dar mayor eficiencia y transparencia a las contrataciones gubernamentales mediante el uso de sistemas electrónicos. Disponer de mecanismos de rendición de cuentas a la ciudadanía mediante el uso de sistemas electrónicos para brindar información pública. Facilitar la realización de trámites y servicios por la ciudadanía mediante la operación y promoción del uso de sistemas electrónicos en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Garantizar seguridad y certeza jurídica a los ciudadanos al*

---

<sup>135</sup> Programa de Desarrollo Informático 2001-2006. En [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

<sup>136</sup> Vicente Fox Quesada, en “Innovación Gubernamental”, op. cit. p.94

*participar en contrataciones y realizar trámites gubernamentales, mediante el uso y certificación de medios de identificación electrónica”<sup>137</sup>*

El gobierno electrónico en México se diseñó a través de las siguientes líneas de acción.

1. Infraestructura tecnológica gubernamental. El objetivo era contar con una red informática y de telecomunicaciones que integrara a todas las dependencias y a los servidores públicos a través de un Intranet gubernamental. Asimismo debía haber infraestructura en hardware, software, conectividad a internet, bases de datos, sistemas para e-aprendizaje como el portal @campus México<sup>138</sup> y recursos humanos especializados.
- 
2. Creación de un Sistema Electrónico de Declaraciones Patrimoniales (Declaranet), así como la Normateca Electrónica.
  3. Impulso al diseño de las compras gubernamentales (e-procurement) a través del Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales Compranet.
  4. Creación del portal ciudadano del gobierno de México (www.gob.mx) mediante el cual se pretende que los ciudadanos tengan acceso a los servicios que el gobierno federal ofrece así como información relacionada con el medio ambiente, salud, empleo, cultura, etc.
  5. Aplicación de las TIC al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) relacionadas a: compras electrónicas, programa “IMSS desde su empresa” el cual facilita a los empresarios el proceso de afiliación así como el uso de la firma electrónica; elaboración de un sistema de planeación de recursos Institucionales, entre otros.

---

<sup>137</sup> Secretaría de la Función Pública. [www.funcionpublica.gob.mx](http://www.funcionpublica.gob.mx)

<sup>138</sup> El portal @Campus México fue creado para capacitar y de evaluar a los servidores públicos del gobierno federal en el marco de la promulgación de la Ley de Servicio Profesional de Carrera en el 2003. El proyecto brinda a los servidores un portal de educación en línea que ofrece cursos e información sobre certificación. El proyecto estuvo a cargo de la Secretaría de la Función Pública con apoyo económico del Instituto para la Conectividad en las Américas (ICA) y con el soporte técnico de la Escuela de Servicio Público de Canadá. El Presidente Vicente Fox lanzó oficialmente el proyecto el 20 de Octubre de 2004 en la Ciudad de México. Instituto para la Conectividad en las Américas (ICA). [www.idrc.ca/es/ev-85868-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/es/ev-85868-201-1-DO_TOPIC.html)

6. Aplicación del programa Chambatel y Chambanet a través de los cuales se ofrece información a los ciudadanos de las oportunidades de empleo.
7. En materia de impuestos, creación del portal del Servicio de Administración Tributaria ([www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx))

En general, en el ámbito interno de la APF se buscaba desarrollar estrategias de gobierno a empleados (G2E) para el rediseño de los procesos así como la utilización de tecnología GRP (Government Resource Planning) con el objetivo de que las aplicaciones tecnológicas ayudaran a mejorar las tareas sustantivas. También se pretendía la utilización de aplicaciones tecnológicas en el campo de aprendizaje, evaluación, toma de decisiones, etc., para mejorar los procesos “back office”.

En cuanto a la relación gobierno a ciudadano (G2C) se pretendía la creación de un portal ciudadano del gobierno federal con el objetivo de ser una puerta de entrada para toda la información y servicios gubernamentales, no como un proyecto “one-stop government”<sup>139</sup>, pero sí como un instrumento que creara cadenas de valor, aumentara la confianza, transparencia y rendición de cuentas en las relaciones no sólo con el ciudadano (G2C), sino también con las empresas (G2B) y con otras organizaciones públicas (G2G).

*“El Portal Ciudadano del gobierno federal se presentaba como el resultado más visible del gobierno digital a través de su presencia en Internet. De ahí que el gobierno digital se hubiera enfocado en el desarrollo y aprovechamiento del portal ciudadano del gobierno federal, para ser una puerta de entrada a toda la información ,servicios y trámites gubernamentales, como vehículo de comunicación e interacción entre el gobierno y los ciudadanos, los negocios, y otras instancias gubernamentales; como instrumento para la creación de cadenas de valor, y como*

---

<sup>139</sup> El término “one-stop government” puede definirse como la integración de los servicios públicos desde el punto de vista de los ciudadanos o clientes de los propios servicios públicos. Desde la perspectiva del paradigma “one-stop”, todas las necesidades de un cliente pueden ser completadas con un sólo contacto, ya sea cara a cara, vía teléfono o internet. Los clientes “one-stop” no tienen que ir a muchas oficinas, llamar o asistir frecuentemente para explicar su situación. El servicio “one-stop” es muy conveniente, accesible y personalizado. (Federal Benchmarking Consortium, 1997) en Kubicek, Herbert; Hagen, Martin. *“One-stop-government in Europe: an overview*. University of Bremen. Para mayores detalles ver [www.egov.vic.gov.au/pdfs/OneStop.pdf](http://www.egov.vic.gov.au/pdfs/OneStop.pdf) (Visitado en abril 2009)

*medio para la participación ciudadana, reducción de costos por transacción y como un útil recurso para la transparencia y la rendición de cuentas”.*<sup>140</sup>

En el ámbito tecnológico se fomentaría el uso de estándares tecnológicos de interoperabilidad así como la construcción de una plataforma tecnológica intergubernamental que permitiera la integración de toda la información (red de base de datos), servicios y trámites a través del modelo de servicios web.

### **2.6.1 Implementación del sistema Nacional e- México**

En diciembre del año 2000, el entonces Presidente Vicente Fox anunció la puesta marcha del Sistema Nacional e- México cuya operación estaría a cargo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). El desarrollo de este sistema se desarrollaría basado en tres ejes: conectividad, contenidos y sistemas. La conectividad se refiere a la instalación de Centros Comunitarios Digitales (CDD) y al desarrollo de las redes satelitales que ofrezcan servicios electrónicos a través del acceso a equipos de cómputo e Internet, permitiendo a la población en general beneficiarse de los contenidos que se ofrecen en la red mundial. En cuanto a los contenidos, éstos representan para la población datos, información, conocimientos, capacitación, trámites y servicios digitales en general. Se destacan algunos temas de importancia para la sociedad en general y que están relacionados con la educación, salud, economía, ciencia y tecnología, industria, turismo y gobierno. Finalmente estos temas fueron divididos en 4 rubros, los cuales constituyen los pilares del Sistema Nacional e-México: e-Aprendizaje, e-Salud, e-Gobierno y e-Economía.<sup>141</sup>

También se desarrolló el Portal e-México, el cual funciona como una plataforma que integra múltiples aplicaciones con el objetivo de lograr un acercamiento entre los contenidos y servicios digitales en línea a la población. *“El portal e-México fue reconocido, el año 2004, como uno de los diez mejores portales de gobierno del mundo en el Foro del Reto Estocolmo de Suecia y, en el ámbito mundial, como mejor práctica por la Organización de las Naciones Unidas en la <Aplicación de la Información y Tecnología de las Comunicaciones en Gobierno> en el año*

---

<sup>140</sup> Segundo Informe de Gobierno. En [www.segundo.informe.fox.presidencia.gob.mx](http://www.segundo.informe.fox.presidencia.gob.mx)

<sup>141</sup> Portal e-México. [www.e-mexico.gob.mx](http://www.e-mexico.gob.mx)

2005. Asimismo, el Sistema Nacional e-México ha sido premiado como el proyecto más innovador por el <Foro de la Comunidad Inteligente> de Nueva York, en 2004.”<sup>142</sup>

En cuanto al rubro sistemas, esto indica que se pretendía trabajar de manera conjunta con otras organizaciones para crear una infraestructura que permita que los servicios públicos se entreguen de una manera más rápida y con mayor calidad.

Así, el objetivo principal de este sistema es proporcionar acceso de alta velocidad a internet a la población que no dispone de este servicio, ya sea por falta de infraestructura o por la falta de recursos para contratar este servicio. Ramón Muñoz, quien fuera jefe de la Oficina Presidencial para la Innovación Gubernamental (OPIG) en el gobierno de Vicente Fox, expresó que “La columna vertebral de este sistema lo constituye la Primera Red de Conectividad Digital Satelital e- México, a través de la cual se ofrecen servicios integrales de comunicación que proporcionan acceso a internet a las poblaciones del país, inicialmente a través de la creación de los Centros Comunitarios Digitales (CCD), como principales vehículos que permiten enlazar a las diversas localidades que lo integran y convertirse en motor de desarrollo de la comunidad”.<sup>143</sup>



Para la primera fase, se inició con la instalación de una red satelital que permitiera el acceso a internet mediante una cobertura de 3200 puntos de conectividad y con un costo menor al promedio. Se pretendía que para 2005, la red aumentara a 7500 CCD y para el año 2006 se llegara a 10000 CCD cubriendo más de 2400 municipios en toda la República Mexicana. En julio de 2002 se firmaron los Convenios de Colaboración Intersecretariales entre la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y la Secretaría de Educación Pública (SEP), Secretaría de Salud (SSA), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), el Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED) de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) y el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA). Estos convenios comprometían a la SCT a proveer la conectividad para los CCD mientras que las dependencias

---

<sup>142</sup> *Ibidem.*

<sup>143</sup> *Innovación gubernamental.* Op. cit. p. 253

se encargarían de seleccionar el lugar para la instalación de los centros así como su puesta en marcha, operación, y mantenimiento. *“Los Centros Comunitarios Digitales (CCD) son sitios de acceso público a internet, localizados en todo el país, principalmente en escuelas, bibliotecas, centros de salud, oficinas de correos y edificios de gobierno. La red de CCD forma parte de la estrategia del Sistema Nacional e-México para aprovechar las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en beneficio de la sociedad mexicana en general”*.<sup>144</sup>

Los CCD ofrecen básicamente cuatro servicios: acceso a internet; uso de equipos de cómputo; impresión de documentos, y asesoría al público en general.

**Cuadro 2.9. Número de Centros Comunitarios Digitales por Estado de la República Mexicana en el 2005**

Estado	Número de CCD	Estado	Número de CCD
Aguascalientes	74	Nayarit	101
Baja California	74	Nuevo León	167
Baja California Sur	40	Oaxaca	619
Campeche	132	Puebla	501
Chiapas	383	Querétaro	115
Chihuahua	180	Quintana Roo	81
Coahuila	123	San Luis Potosí	243
Colima	39	Sinaloa	219
Distrito Federal	80	Sonora	577
Durango	143	Tabasco	518
Guanajuato	186	Tamaulipas	163
Guerrero	270	Tlaxcala	145
Hidalgo	321	Veracruz	428
Jalisco	423	Yucatán	193
Edo. De México	364	Zacatecas	205
Michoacán	316		
Morelos	77	TOTAL	7500

Fuente: Elaboración propia con datos del sistema e-México. Ver [www.e-mexico.gob.mx](http://www.e-mexico.gob.mx)

<sup>144</sup> Sistema Nacional e-México. [www.e-mexico.gob.mx](http://www.e-mexico.gob.mx)

El impacto que tuvieron los Centros Comunitarios Digitales en el año 2005 fue de 6.4 millones de habitantes en toda la República Mexicana, los cuales beneficiaron a los usuarios para acceder a más de 200 millones de páginas en internet.<sup>145</sup>

De acuerdo al Sexto Informe de Gobierno del ex Presidente Vicente Fox, hasta julio de 2006 *“la ciudadanía tuvo acceso a 1876 trámites y servicios electrónicos gubernamentales en línea, los cuales fueron proporcionados por las dependencias y entidades de la APF mediante portales de Internet, centros de atención telefónica, kioscos y ventanillas de atención al ciudadano. Asimismo, a esa fecha se encontraban en operación 7 500 centros comunitarios digitales, los cuales dan cobertura a todos los municipios del país y a las delegaciones del Distrito Federal y facilitan la conexión a Internet de las comunidades apartadas, lo que difunde a un mayor número de usuarios la información y el acceso a los servicios que se ofrecen a través de e-Gobierno, e-Educación, e-Salud y e-Economía, que son los componentes del Sistema Nacional e-México”*<sup>146</sup>.

Como puede observarse, el impacto de los CCD es muy bajo comparado con la cifra de habitantes de la República Mexicana que es aproximadamente 103 263 388 millones de acuerdo al Segundo Censo de Población y Vivienda en 2005 del INEGI. La Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) calculó que en el año 2006, había 20.2 millones de usuarios de internet a nivel nacional, y en el 2007, 22.7 millones de usuarios de más de seis años de edad. De igual manera, en zonas no urbanas, el número de usuarios ascendía a 1.8 millones de usuarios de más de trece años de edad para el año 2007<sup>147</sup>. Indudablemente la brecha digital en México aún es muy grande y ese es uno de los retos que enfrenta el Estado mexicano para hacer que todos los sectores de la población confluyan dentro de la sociedad de la información y el conocimiento.

Aún cuando el Reporte Mundial de la ONU en el año 2003 del Sector Público enfocado al tema de gobierno electrónico posiciona a México en el sitio número 30 de entre cerca de 200 países evaluados, y en cuarto lugar mundial, por debajo de Estados Unidos, Chile y Australia, en materia de sofisticación y madurez de servicios gubernamentales en línea<sup>148</sup>, la sociedad

---

<sup>145</sup> Sotelo, N. Abraham. (2006) *México: un gobierno digital en expansión*. (p.74). México

<sup>146</sup> Sexto Informe de Gobierno del C. Presidente Vicente Fox Quesada. En [www.sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx](http://www.sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx)

<sup>147</sup> Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). En [www.amipci.org.mx/estudios](http://www.amipci.org.mx/estudios)

<sup>148</sup> Oficina de la Presidencia para la innovación gubernamental. [www.innova.fox.presidencia.gob.mx](http://www.innova.fox.presidencia.gob.mx)

mexicana aún es muy heterogénea no sólo en términos económicos, sociales, culturales o políticos; sino también en términos digitales, es decir, que sólo una pequeña porción de la población tiene acceso a las TIC y al Internet.

El esfuerzo que el gobierno mexicano ha hecho desde la década de los noventa y más remarcado durante el gobierno de Vicente Fox han sido significativos para la inserción de México en un entorno global más informatizado y dominado por las nuevas tecnologías de información y comunicación, esto con el objetivo de hacer que su población no solamente sea una sociedad más informada sino también más activa en términos de participación ciudadana en la formulación de políticas públicas.

## **2.7 Casos exitosos de gobierno electrónico en México**

### **2.7.1 Federal**

Con el desarrollo de proyectos de gobierno electrónico a partir del año 2000, actualmente existen muchos casos de éxito en los tres niveles del gobierno mexicano.

En cuanto a casos de gobierno electrónico a nivel federal, se encuentran en primer lugar el Portal Ciudadano del Gobierno Mexicano ([www.gob.mx](http://www.gob.mx)) el cual ofrece a través del sitio web información, trámites, recursos, etc., en temas relacionados con educación, salud, vivienda, familia, transporte, empleo, cultura, entre otros. Cabe mencionar que el portal ciudadano recibió el premio Reto Estocolmo 2003-2004 al ser un facilitador de la comunicación entre el gobierno y sus ciudadanos.

La creación del Sistema TRAMITANET operado por la Secretaría de la Función Pública mediante el cual es posible consultar y realizar trámites a través del portal de internet. La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), utiliza este sistema a través del cual se pueden realizar 5 trámites o servicios de manera electrónica.

La Secretaría de Economía (SE) realiza 25 trámites en línea: 21 trámites realiza la Dirección General de Comercio Exterior; 1 trámite la Dirección General de Industrias Básicas; y 3 trámites la Dirección General de Inversión Extranjera.<sup>149</sup>

En la Secretaría de la Función Pública (SFP), además del Sistema de Compras Gubernamentales ([www.compranet.gob.mx](http://www.compranet.gob.mx)), el Sistema de Declaraciones Patrimoniales Gubernamentales ([www.declaranet.gob.mx](http://www.declaranet.gob.mx)), desarrolló diversas páginas de internet con diversos contenidos, tales como: 1. La página de la SFP, ([www.funcionpublica.gob.mx](http://www.funcionpublica.gob.mx)), mediante la cual se da a conocer información sobre los trámites que realiza; 2. La página del Programa anticorrupción ([www.programaanticorrupcion.gob.mx](http://www.programaanticorrupcion.gob.mx)), a través del cual se presenta información sobre los trabajos y actividades en materia de transparencia y combate a la corrupción; 3. El registro electrónico de las disposiciones jurídicas que regulan a la Administración Pública Federal mediante la página [www.normateca.gob.mx](http://www.normateca.gob.mx); 4. La página que contiene información sobre los trabajos realizados en materia de transparencia y uso de los recursos públicos, así como programas sociales federales en épocas de elecciones ([www.blindajelector.gob.mx](http://www.blindajelector.gob.mx)); 5. En el marco de la creación de la Ley de Servicio Profesional de Carrera, la creación de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx), la cual brinda a los aspirantes un medio de acceso al trabajo en el gobierno federal; 6. El desarrollo de la página “Lenguaje ciudadano” ([www.lenguajeciudadano.gob.mx](http://www.lenguajeciudadano.gob.mx)) mediante la cual se fomenta la comunicación entre el gobierno federal y los ciudadanos, cuyos objetivos son<sup>150</sup>: a. facilitar la comunicación entre gobierno y gobernados; b. acercar el gobierno a los ciudadanos; c. aumentar la confianza por parte de los ciudadanos en la APF; d. transformar los documentos gubernamentales en canales de facilitación para los trámites en lugar de ser obstáculos para ellos; e. la reducción de costos.

En la Secretaría Relaciones Exteriores (SRE) las acciones en materia de e-gob son: 1. Sistema Integral de administración consular 2.0; 2. Sistema de identificación, reconocimiento y localización de individuos; 3. Sistema Integral de la Cancillería y 4. Consolidación de voz y datos en Estados Unidos de América. Cabe mencionar que la SRE ganó el Premio Nacional de Innovación en la Administración Pública (INNOVA) por la aplicación del sistema MIDIS

---

<sup>149</sup> Al mes de diciembre de 2005, se reportaron 23, 032 trámites electrónicos de comercio exterior. *Ibidem.* p. 123

<sup>150</sup> *México: un gobierno digital en expansión.* Op. cit. p. 132

(Multisistema de Emisión de Documentos de Identidad) para la producción del pasaporte mexicano.

En el Servicio de Administración Tributaria (SAT), se creó un esquema de pagos electrónicos con el objetivo de simplificar los trámites en materia de obligaciones fiscales así como la modernización del pago de contribuciones federales. Este esquema trabaja en dos vertientes: 1. Tarjeta tributaria, la cual agiliza los pagos de impuestos que se realizan en los bancos, y 2. Uso de internet para la transferencia electrónica de fondos para el pago de impuestos que los contribuyentes realizan en el portal de su banco.

### **2.7.2 Estatal**

También en el plano estatal, el gobierno electrónico ha cobrado mucha importancia en la agenda política y administrativa. Mencionaré algunos ejemplos.

El gobierno de Yucatán puso en marcha el programa “Reemplacamiento electrónico”<sup>151</sup> en el año 2006, en donde los ciudadanos a través de internet tienen la opción de agendar una cita para la entrega de placas en el horario y módulo de atención más cercano.

El gobierno de Querétaro puso en marcha a partir del año 2004 el sistema Integr@<sup>152</sup>, cuyo objetivo general es mejorar la gestión de la procuración de justicia en el Estado para brindar una mejor atención al ciudadano. Este sistema permite mejorar los procesos de tomas de decisiones, permite la evaluación del desempeño de funcionarios, comunica a los ciudadanos las acciones de procuración de justicia y proporciona mayor eficiencia en la investigación del delito, entre otros.

El estado de Veracruz emplea canales electrónicos para la promoción turística mediante [www.veratur.gob.mx](http://www.veratur.gob.mx)<sup>153</sup>, el cual utiliza el teléfono, internet y kioscos o cajeros automáticos para que los ciudadanos obtengan información turística de manera rápida y sin costo. Asimismo también realiza diversos trámites electrónicos a través de su portal.

---

<sup>151</sup> Revista política digital. Versión impresa. Año 5. Número 34. Diciembre 2006-Enero 2007. p. 19

<sup>152</sup> *Ibidem*. p.48

<sup>153</sup> Para más detalles ver : [www.veratur.gob.mx](http://www.veratur.gob.mx)

En el Estado de Colima se puede tramitar el acta de nacimiento, obtener una constancia de estudios o licencia de manejo de manera electrónica a través de los “Kioscos de Información y servicios”. Por otro lado, cuenta con un sistema de recuento en tiempo real del número de habitantes, rubros económicos y financieros tanto del sector público y privado.

### **2.7.3 Local**

A nivel municipal también se ha incorporado el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación a la administración pública. Como un primer ejemplo, podemos mencionar el municipio de San Pedro Garza García, situado en el Estado de Nuevo León. En este municipio se pueden hacer diversos trámites electrónicos a través de su portal. También se pueden observar las sesiones de cabildo a través del portal. Cuenta con kioscos cibernéticos, asesorías escolares en línea, televisión del municipio, entre otros. En el Ranking de portales municipales mexicanos del 2006 elaborado por la Revista Política Digital, el municipio de San Pedro Garza García se posiciona en el primer lugar de 78 municipios evaluados ya que cuenta con todos los elementos considerados: presencia, información urbana, interacción, transacción y e-democracia.<sup>154</sup>

El municipio de Aguascalientes puso en marcha a partir de 2003 el portal de internet del municipio con el objetivo de acercarse a los ciudadanos y brindarles información sobre la gestión municipal, algunos servicios, eventos, etc. Por otro lado, también puso en marcha el intranet municipal para estandarizar la información institucional, agilizar la comunicación al interior del gobierno y reducir costos en papeleo.<sup>155</sup>

El municipio de Mocorito en Sinaloa también puso a disposición de los ciudadanos un portal de internet el cual proporciona los diferentes servicios y programas que éste lleva a cabo. Por otro lado, instaló a partir del 2003 “Plazas Comunitarias en las sindicaturas del municipio en

---

<sup>154</sup> Revista Política Digital. Número 36. Abril-Mayo 2000. p.46. Versión impresa.

<sup>155</sup> Premio Gobierno y Gestión local 2003. Prácticas municipales exitosas. Versión impresa. Centro de Información y Docencia Económicas (CIDE) p. 202.

coordinación con el Instituto Sinaloense de Educación para Adultos con el objetivo de promover y fortalecer la educación”.<sup>156</sup>

El municipio de Hermosillo en Sonora implementó un programa de compras electrónicas (e-compras) el cual tiene un *“sistema interno en la administración municipal para realizar requisiciones de manera electrónica y a través del cual los proveedores pueden registrarse electrónicamente. Asimismo, los ciudadanos pueden tener acceso a la información acerca de los proveedores de insumos mediante la página de internet”*.<sup>157</sup>

El municipio de Guadalajara también ha impulsado el desarrollo de trámites y servicios en línea, por ejemplo el pago de impuesto predial que se puede realizar a través de la página de internet mediante tarjeta de crédito o débito. Otro ejemplo es la *“Prelicencia Municipal, mediante la cual el ciudadano registra su clave catastral y verifica que el uso de suelo sea correcto para abrir un negocio en cinco minutos”*<sup>158</sup>. Adicionalmente, a partir del año 2006 puso en marcha un sistema de compras electrónicas, a través del cual el municipio publica las órdenes de compra para que los proveedores se registren y reciban la invitación vía correo electrónico para después enviar su cotización por el mismo medio. Con este sistema, *“el ciudadano puede informarse en todo momento de los costos de los productos, a qué proveedor le fueron otorgadas las órdenes de compra, con cuántas compras se han visto favorecidos y los gastos por cada una de las dependencias”*.<sup>159</sup>

El municipio de Naucalpan en el Estado de México diseñó en el 2003 un “Sistema de información Cartográfica para la Sociedad (SIDICAR)”, el cual permite a los ciudadanos realizar consultas de información y reportes de necesidades a través de internet referentes a: predios, niveles de construcción, locales comerciales, tomas de agua. Por otro lado, también diseñó un “Sistema para el Control de Acciones de Gobierno”, el cual a través del portal de internet los ciudadanos pueden consultar las obras terminadas, en desarrollo o en proyecto, información de

---

<sup>156</sup> *Ibíd.* p. 275

<sup>157</sup> *Ibíd.* p. 277

<sup>158</sup> Revista política digital. Versión impresa. Año 5. Número 34. Diciembre 2006-Enero 2007. p. 15

<sup>159</sup> *Ibíd.*

licitaciones, ganadores de las licitaciones, costo de la obra, presupuesto asignado, grado de avance y fotografías.<sup>160</sup>

En el año 2003, el municipio de Boca del Río, Veracruz, creó el “Sistema Integral de Gestión municipal”, el cual instaló infraestructura informática y de telecomunicaciones para conformar un área de red local; realizó un inventario de procesos de gobierno y elaboró manuales de procedimientos, integró sistemas de información para compartir con todas las áreas administrativas además de un Sistema de Información Gerencial que genera información para el Alcalde, Regidores y Directores.<sup>161</sup>

---

<sup>160</sup> Premio Gobierno y Gestión local 2003. Prácticas municipales exitosas. Versión impresa. Centro de Información y Docencia Económicas (CIDE) p. 246

<sup>161</sup> *Ibidem.* p. 283

## **Capítulo 3. La implementación del gobierno electrónico en México.**

**Caso de estudio:**

**La Delegación Gustavo A. Madero.  
Periodo 2000-2007**



## **Capítulo 3. La implementación del gobierno electrónico en México. Caso de estudio: La Delegación Gustavo A. Madero. Periodo 2000-2007**

### **3.1 Características generales de la Delegación GAM**

#### **3.1.1 Breve Historia**

La Delegación Gustavo A. Madero es una de las 16 delegaciones del Distrito Federal y se ubica al noroeste del mismo.

Los primeros asentamientos humanos en la delegación se remontan al año 1500 A. C en la zona de Ticomán y Zacatenco. A la llegada de los españoles, esa zona estuvo habitada por los tepacnecas, en particular la zona de Cuauhtepac.

Después de la caída de Tenochtitlán, se presentó el mito de la aparición de la Virgen María a Juan Diego en el cerro del Tepeyac, lugar en donde se construyó la iglesia Mayor de México. Se terminó de construir en 1709 y se trasladó la imagen de la Virgen. Los pueblos de Santiago Atzacolco, San Pedro Zacatenco, Santa Isabel Tola y San Juan Ixhuatepec reconocían a la zona de Guadalupe como cabecera. Tiempo después fue declarada villa por las reales cédulas de 1733 y 1748<sup>162</sup>. En 1731 se declaró a la Virgen de Guadalupe, patrona de la Ciudad de México. En 1828 se dio el nombramiento de Ciudad de Guadalupe Hidalgo, y en esta zona fue donde se celebró el tratado de paz con Estados Unidos en el año de 1848.

En el año de 1931 la Ciudad de Guadalupe Hidalgo se transformó en una de las 16 delegaciones del entonces Departamento del Distrito Federal (DDF). Se le asignó el nombre de Gustavo A. Madero en honor al revolucionario hermano de Francisco I. Madero asesinado durante la Decena Trágica.

El edificio de la delegación se encuentra en la Avenida 5 de Febrero y Vicente Villada en la Colonia Gustavo A. Madero. El ex presidente Carlos Salinas de Gortari desconcentró a la

---

<sup>162</sup> Monografía de la Delegación Gustavo A. Madero (2003). Versión impresa. Gobierno del Distrito Federal. Coordinación de Comunicación Social (p.6). México: Delegación Gustavo A. Madero.

Delegación creando zonas de desarrollo integral con el objetivo de acercar el gobierno a los ciudadanos.<sup>163</sup>

### 3.1.2 Tamaño

La Delegación Gustavo A. Madero se encuentra en el Noroeste del Distrito Federal. Tiene una extensión territorial de 87.7 km<sup>2</sup> representando el 5.8% del tamaño total del DF<sup>164</sup>. Ocupa el séptimo lugar en extensión de las demás delegaciones. En el año 2003 había 207 colonias agrupadas en 10 zonas territoriales<sup>165</sup>, pero en el año 2009 existen 255<sup>166</sup> colonias, en las cuales hay 537 unidades habitacionales, 56 asentamientos irregulares y 165 barrios y asentamientos.<sup>167</sup>



---

<sup>163</sup> *Ibidem*

<sup>164</sup> *Ibidem*

<sup>165</sup> *Ibidem*. p. 16

<sup>166</sup> Monografía de la Delegación Gustavo A. Madero (2003).

<sup>167</sup> Diagnóstico basado en resultados 2009. Delegación Gustavo A: Madero. Versión electrónica.

**Cuadro 3.1. Relación de Zonas Territoriales y Colonias de la delegación Gustavo A. Madero**

Zona Territorial	Colonias
Zona Territorial I (17 colonias)	Ampliación providencia, Ampliación San Juan de Aragón, Ampliación CTM Aragón, Caja de Previsión Social de la Policía, CTM Aragón, Cuchilla del Tesoro, Ejidos de San Juan de Aragón, Fovissste Aragón, La Pradera, Narciso Bassols, Pradera I y II, San Juan de Aragón 3ª, 4ª, 5ª, 6ª y 7ª sección, Villa de Aragón.
Zona Territorial II (21 colonias)	EL Olivo, Ex Escuela de Tiro, Fernando Casas Alemán, Fovissste Aragón, Fovissste Cuchilla, Gertrudis Sánchez III sección, Cerro Prieto, Héroes de Cerro Prieto, Héroes de Chapultepec, Hornos de Aragón, INDECO, Infonavit Caminos de San Juan de Aragón, Infonavit Loreto Fabela, Malinche, Nueva Tenochtitlán, Pueblo San Juan de Aragón, San Juan de Aragón, San Juan de Aragón Río de Guadalupe, San Juan de Aragón 1ª sección UH, San Juan de Aragón 2ª sección UH, San Pedro del Chico.
Zona Territorial III (20 colonias)	Ampliación Casas Alemán, Campestre Aragón, Eduardo Molina I, Eduardo Molina II, El Coyal UH, El Milagro UH, José María Morelos y Pavón I, José María Morelos y Pavón II, Juan González Romero, La Esmeralda, La Esmeralda I y II, Nueva Atzacocalco, Providencia, San Felipe de Jesús, Villa Hermosa, Ampliación Villa Hermosa, 25 de Julio, Legislatura LI UH, DM Nacional.
Zona Territorial IV (20 colonias)	Ampliación Gabriel Hernández, Constitución de la República, CTM Atzacocalco UH, CTM El Risco, Del Obrero, La Dinamita, Estanzuela, Gabriel Hernández, Granjas Modernas, La Cruz, Martín Carrera, Rosas del Tepeyac, Salvador Díaz Mirón, San José de la Pradera Barrio, Santa Isabel Tola, Santiago Atzacocalco ( Pueblo), Triunfo de la República, Vasco de Quiroga, 15 de Agosto, 5 de Mayo I y II.
Zona Territorial V (23 colonias)	Ampliación Emiliano Zapata, Ampliación Mártires de Río Blanco, Aragón Inguarán, Aragón Villa, Belisario Domínguez, Bondojito, Cuchilla de la Joya, Emiliano Zapata, Estrella, Faja de Oro, Gertrudis Sánchez 1ª sección, Guadalupe Insurgentes, Guadalupe Tepeyac, Gustavo A. Madero, Industrial, La Joya, La Joyita, Mártires de Río Blanco, Siete de Noviembre, Tablas de San Agustín, Tepeyac Insurgentes, Tres Estrellas, Vallejo.
Zona Territorial VI (22 colonias)	Ampliación Panamericana, Capultitlán, Churubusco Tepeyac, Defensores de la República, Guadalupe Victoria, Héroes de Nacozari, IMSS Revolución UH, Juan de Dios Batiz UH, Lindavista, Lindavista Vallejo UH, Lindavista Vallejo Unidad, Magdalena de las Salinas, Maximino Ávila Camacho, Nueva Vallejo, Panamericana, Planetario Lindavista, Residencial Zacatenco, San Bartolo Atepehuaca, San Pedro Zacatenco, Tlacamaca, Valle del Tepeyac, Vallejo Poniente.
Zona Territorial VII (35 colonias)	Acueducto de Guadalupe, Acueducto de Guadalupe Modular, Acueducto de Guadalupe Zona Residencial, Ampliación Guadalupe Proletaria, Ampliación Progreso Nacional, Arroyo de Guadalupe CH 86, 139, 177 y 229, Arroyo de Zacatenco, Condominios Lindavista Norte, Escuadrón 201 UH Infonavit, Guadalupe, Guadalupe Proletaria, Juan de Dios Batis 515 UH, Residencial La Escalera, La Purísima Ticomán Barrio, La Salle UH, Margarita Maza de Juárez, Mediterránea I y II, Nueva Industrial Vallejo, La Patera Vallejo Unidad, Pemex Lindavista UH, Progreso Nacional, Residencial Zacatenco, San José de la Escalera, Santa Rosa, Pueblo Santiago Atepetlac, Sierra Vista Las Torres 555, Sierra Vista 550 y 690, Siete Maravillas, Sutic Vallejo UH, Torres Lindavista.
Zona Territorial VIII (15 colonias)	Candelaria Ticomán Barrio, El Arbolillo I UH CTM, Foviste Ticomán, Jorge Negrete, La Laguna Ticomán, La Pastora, San Juan Y Guadalupe Ticomán, San Rafael Ticomán, Ticomán 643 UH, Zona Escolar, Zona Escolar Oriente, Solidaridad Nacional, El Arbolillo, El Arbolillo II UH CROC, El Arbolillo III UH.
Zona Territorial IX (15 colonias)	Ahuehuetes, Ampliación Benito Juárez, Ampliación Castillo Grande, Benito Juárez, Castillo Chico, Castillo Grande, Cocoyotes, Cuauhtepac de Madero, Chalma de Guadalupe, Del Bosque, El Carmen, El Arbolillo, Guadalupe Victoria Cuauhtepac, Lomas de La Palma, Valle de Madero.
Zona Territorial X (19 colonias)	Ampliación Arboledas de Cuauhtepac El Alto, Ampliación Malacates, Arboledas de Cuauhtepac El Alto, Compositores Mexicanos, Cuauhtepac Barrio Alto, El Tepetatal, General Felipe Berriozabal, Juventino Rosas, La Casilda, La Forestal I, La Forestal II, La Forestal III, Lomas de Cuauhtepac, Malacates, Palmatitla, Parque Metropolitano, San Antonio (Cuauhtepac) San Miguel Chapultepec El Alto, Tlalpexco, Vista Hermosa.

Fuente: Elaboración propia con información de la Delegación Gustavo A. Madero

### 3.1.3 Población

De acuerdo al censo de población del INEGI en el año 2000, la población de la delegación Gustavo A. Madero era de 1, 235,542 habitantes<sup>168</sup>, sin embargo, para el año 2005 la población fue de 1, 193,161 habitantes. Se puede observar una tasa de crecimiento de población negativa al disminuir la población en 5 años en 42,381 personas.<sup>169</sup>

**Cuadro 3.2 Edad de población de Gustavo A. Madero en el año 2005**

Edad	Núm. de habitantes
0-9	181,101
10-14	97,181
15-24	205,973
25-34	200,340
35-44	176,650
45-54	130,224
55-59	45,901
más de 60	131,699
no especificado	24,092
TOTAL	1,193,161

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal

De la población trabajadora en la delegación se estima que la mayoría son empleados u obreros. El resto son comerciantes que poseen pequeños negocios así como empleadas domésticas. En el año 2000, la población económicamente activa fue de 506 521 personas. La actividad comercial se caracteriza por el predominio del comercio al menudeo representando el 54% del PIB comercial de la delegación. En cuanto a la ocupación, el comercio al menudeo contribuye con el 79% del empleo que se genera en el sector comercial en la delegación.<sup>170</sup>

<sup>168</sup> Monografía de la Delegación Gustavo A. Madero. Op. cit. p. 16

<sup>169</sup> Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal. <http://www.siege.df.gob.mx/estadistico/pdf/monografias/gam.pdf>

<sup>170</sup> *Ibidem.* p. 22

En lo que se refiere al nivel educativo, para 1995 se observó que del total de personas entre 6 y 14 años, el 96.9% asistía a la escuela, siendo la primaria el nivel más alto de escolaridad (47%).<sup>171</sup>

Aún cuando existen 349 escuelas de nivel preescolar (públicas y privadas); 206 escuelas primarias públicas y 153 privadas; 72 secundarias federales y 42 secundarias privadas, 12 telesecundarias, 18 Centros de Atención Múltiple, 47 Centros de Desarrollo Infantil, 19 escuelas de educación media superior, 12 instituciones públicas y privadas a nivel superior y el Campus del Instituto Politécnico Nacional (IPN) Campus Zacatenco<sup>172</sup> dentro de la delegación, el problema principal por el que las personas no acuden es por el bajo ingreso familiar.

### **3.1.4 Problemática principal**

#### **a) Inseguridad**

El problema de la inseguridad no está presente únicamente en la delegación Gustavo A. Madero, sino es un problema a nivel nacional. De acuerdo al Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad (ICESI) A. C, en el año 2001, 4.2 millones de mexicanos fueron víctimas de la delincuencia, siendo el Distrito Federal la entidad con mayor índice delictivo (39%), cometiéndose 17, 718 delitos por cada 100 mil habitantes<sup>173</sup> y en donde el 80% de los ciudadanos se sienten muy inseguros. Los delitos más comunes son el robo, representando el 92%, de los cuales la mayor parte son a transeúntes, de vehículos, a casas habitación y a comercios.

En la delegación Gustavo A. Madero, en el año 2004, el robo representó el 55% de los delitos cometidos por cada 100 mil habitantes.<sup>174</sup>

---

<sup>171</sup> *Ibidem*. p.17

<sup>172</sup> *Ibidem*

<sup>173</sup> Encuesta Nacional sobre Inseguridad Pública en las Entidades Federativas 2002. Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad (ICESI) A. C. En [www.icesi.org.mx/documentos/encuestas](http://www.icesi.org.mx/documentos/encuestas). Consultado en julio 2009

<sup>174</sup> Composición delictiva en el Distrito Federal por delegación política. Denuncias ante agencias del MP 2004. Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad (ICESI) A. C. En [www.icesi.org.mx/documentos/estadisticas/estadisticas/delincuencia\\_en\\_df\\_por\\_delegacion.pdf](http://www.icesi.org.mx/documentos/estadisticas/estadisticas/delincuencia_en_df_por_delegacion.pdf). Consultado en julio 2009.

**Cuadro 3.3 Proporción de delitos cometidos en la Delegación Gustavo A. Madero en el año 2004 por cada 100 mil habitantes.**

Delito	Porcentaje %
Robo	55
Otros	23
Lesiones	26
Fraude y estafa	3
Despojo	1
Abuso de confianza	1
Homicidio	1

Fuente: Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad (ICESI) A. C

Asimismo, la delegación Gustavo A. Madero ocupó el séptimo lugar de las delegaciones del Distrito Federal en índice de robo por cada 100 mil habitantes.

**Cuadro 3.4 Lugar que ocupa la delegación GAM en porcentaje de robo en relación con las delegaciones del Distrito Federal en el año 2004**

Delegación	Porcentaje %
Miguel Hidalgo	61
Benito Juárez	57
Iztacalco	57
Cuauhtemoc	56
Coyoacán	56
Cuajimalpa	56
<b>Gustavo A. Madero</b>	<b>55</b>
Azcapotzalco	55
Tlalpan	53
Iztapalapa	53
Venustiano Carranza	53
Tláhuac	51
Álvaro Obregón	51
Xochimilco	45
Magdalena Contreras	43
Milpa Alta	35

Fuente: Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad (ICESI) A. C

En el 2007, el 86% de los delitos cometidos a nivel nacional fue el robo, en donde la mayor parte fue a transeúnte y después de vehículos. Asimismo, el 60% de los delitos se cometió en la calle y en el transporte público.<sup>175</sup>

La organización no gubernamental notecalles.org señala en su “delitómetro” que el 18% de los delitos cometidos son por robo a transeúntes y señala a la delegación Gustavo A. Madero en especial a la zona de la Basílica de Guadalupe como uno de los lugares en donde se comete este delito; así mismo la delegación ocupa el cuarto lugar en el delito de robo de accesorios de vehículos.<sup>176</sup>

Cabe mencionar que estas cifras no representan el valor real de los delitos cometidos, porque la mayoría de las personas que han sido víctimas de la delincuencia no denuncian el delito. De acuerdo a una encuesta realizada por FUNSALUD y el Banco Mundial en 1999<sup>177</sup>, únicamente el 15% de las víctimas denunciaba el delito, por lo que las cifras oficiales pudiesen presentar una grave omisión en cuanto a los números reales de delitos cometidos.

Por otro lado, en el año 2007 la PGJDF registró 112 secuestros en la ciudad de México, siendo las delegaciones Iztapalapa y Gustavo A. Madero en donde ocurrieron la mayor parte de dichos secuestros<sup>178</sup>.

De acuerdo al informe de Resultados Sexenal de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal 2000-2006 (SSP DF) señala que de acuerdo a cifras de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (PGJDF), el número de robos que se cometieron al día había disminuido, ya que en el año 2000 se cometían 291 robos al día, mientras que para el 2006, el número de robos era de 214.6, es decir, hubo una reducción del 26.3%<sup>179</sup>; sin embargo, en el

---

<sup>175</sup> Inseguridad en México. Resultados de la Quinta Encuesta Nacional sobre inseguridad del ICESI. En [www.icesi.org.mx/documentos/publicaciones/articulos/inseguridad\\_en\\_mexico.pdf](http://www.icesi.org.mx/documentos/publicaciones/articulos/inseguridad_en_mexico.pdf)

<sup>176</sup> Para mayor detalle ver [http://www.notecalles.org.mx/delitimetro/del\\_rCalle.asp](http://www.notecalles.org.mx/delitimetro/del_rCalle.asp)

<sup>177</sup> Para mayor detalle ver <http://www.funsalud.org.mx/CASEsalud/caleidoscopio/03%20LaViolenciaGraveProblema.pdf>. Consultado en julio 2009.

<sup>178</sup> Estadísticas de Inseguridad pública en el DF. Enero de 2008. Consultado en julio de 2009. Para mayor detalle ver [www.securitycornermexico.com](http://www.securitycornermexico.com)

<sup>179</sup> Para mayor detalle ver Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. Consultado en julio 2009. [www.portal.ssp.df.gob.mx/Portal/ComunicacionSocial/Informes/InformeResultadosSexenaldelaSSP20002006.htm](http://www.portal.ssp.df.gob.mx/Portal/ComunicacionSocial/Informes/InformeResultadosSexenaldelaSSP20002006.htm)

año del 2007 el Secretario de Seguridad Pública del DF, reconoció que el índice de delitos había aumentado en 37%.<sup>180</sup>

Otro tipo de delito que ha aumentado es el narcomenudeo, ya que de acuerdo al “Programa Delegacional de Seguridad Pública en GAM, Evaluación 2003, éste tiene una amplia red de operación dentro del territorio delegacional, llegando a contabilizarse cerca de 150 puntos de venta o distribución de drogas”.<sup>181</sup>

**Cuadro 3.5 Delitos cometidos de alto impacto social en la Delegación Gustavo A. Madero. Mayo 2009**

Delito	Promedio diario	Total
Robo de vehículo	11.3	349
Robo a transeúnte en vía pública	4.9	152
Robo a repartir	2.1	66
Robo a bordo de microbús	1.5	48
Robo a negocio con violencia	1.5	46
Robo a cuentahabiente	0.8	25
Lesiones por disparo de arma de fuego	0.7	21
Violación	0.5	16
Robo a casa habitación	0.4	13
Homicidios dolosos	0.4	12
Robo a bordo de taxi	0.4	11
Robo a transportista	0.2	7
Robo al interior del metro	0	1
	24.7	767

Fuente: Elaboración propia con datos de la PGJDF

<sup>180</sup> Nota del periódico Excélsior versión electrónica publicada el 16 de noviembre de 2007. Consultado en julio 2009. Ver [www.exonline.com.mx](http://www.exonline.com.mx)

<sup>181</sup> [www.gamadero.df.gob.mx/transparencia/articulo14/fraccion24/DIAGNOSTICO%20Pbr%2009.pdf](http://www.gamadero.df.gob.mx/transparencia/articulo14/fraccion24/DIAGNOSTICO%20Pbr%2009.pdf)

## b) Violencia

La violencia que se vive no sólo en la delegación Gustavo A. Madero, sino a nivel nacional, también se ha visto incrementada en los últimos años. En el año 2004, del total de delitos cometidos, en el 40% de los casos el delincuente portaba un arma de fuego y en 31% de estos casos, éste hacía daño a su víctima. Para el año 2007, el número de delitos cometidos con arma de fuego disminuyó a 32%; sin embargo aumentó a 34% de los casos en que el delincuente dañaba a la víctima<sup>182</sup>, es decir, hubo un aumento de violencia al cometer un delito.

Así mismo, en la Quinta Encuesta Nacional sobre inseguridad del ICESI se señala que el Distrito Federal es la segunda entidad en donde se llevan a cabo un mayor número de delitos con mano armada (49%), y ocupa el primer lugar con el mayor índice de inseguridad (5 puntos), siendo 6 puntos el máximo índice.<sup>183</sup>

Por otro lado, la PGJDF dio a conocer en julio de 2009 los nombres de las 25 colonias con mayor índice delictivo durante el primer semestre de 2009<sup>184</sup>. La delegación Cuauhtémoc tiene nueve de estas 25 colonias conflictivas; Benito Juárez, Gustavo A. Madero y Venustiano Carranza tienen tres cada una; Coyoacán, Miguel Hidalgo e Iztacalco dos respectivamente, e Iztapalapa una.

**Cuadro 3.6 Lista de las 10 delegaciones en Gustavo A. Madero con mayor índice delictivo. Mayo 2009**

Colonia	Número de delitos	Colonia	Número de delitos
Unidad habitacional San Juan de Aragón	144	Guadalupe Tepeyac	38
Lindavista	77	Progreso Nacional	33
San Felipe de Jesús	76	Industrial	30
Se desconoce	49	Zona Residencial Acueducto	30
Vallejo	48	Zona Escolar	29

Fuente: Elaboración propia con datos de la PGJDF

<sup>182</sup> *Inseguridad en México*. Resultados de la Quinta Encuesta Nacional sobre inseguridad del ICESI, Op. cit

<sup>183</sup> *Ibidem*.

<sup>184</sup> Periódico EL UNIVERSAL, versión electrónica. Consultado el jueves 30 de julio de 2009.

<http://www.eluniversal.com.mx/notas/615717.html>

### **c) Infraestructura**

La delegación cuenta con 295 329 viviendas de acuerdo al Censo de Población y vivienda del INEGI en año 2000. Se presentan dos tipos de infraestructura: la urbana y la de servicios. Dentro de la infraestructura urbana se encuentran: escuelas, viviendas, servicios médicos y transporte de pasajeros. En la infraestructura de servicios se encuentran: hoteles, restaurantes, negocios familiares, alumbrado público, recolección de basura, centros de recreación y cultura, parques y jardines, transporte, comunicaciones, vialidades, alcantarillado, entre otros.

Dentro de la delegación existen algunos cerros tales como: el Cerro Picacho Grande, Cerro del Chiquihuite, Cerro Zacatenco, Cerro el Guerrero, Cerro los Cachupines y Cerro del Tepeyac y Cerro Santa Isabel. En 1990, se creó la zona patrimonial de preservación y conservación del equilibrio ecológico de la Sierra de Guadalupe (formada por los cerros El Tepeyac, Guerrero y Santa Isabel).

También existen algunos ríos tales como el Río de los Remedios cuya longitud es de 15.7 km, de los cuales 4.1 km se localizan dentro de la delegación. El Río Tlalnepantla tiene una longitud de 13.5 km de los cuales 10 km se localizan dentro de la delegación. El Río Temoluco tiene una longitud de 2.6 km y su descarga la hace cerca del Reclusorio Norte. Este río drena las aguas pluviales y residuales de las colonias Compositores Mexicanos, Lomas de Cuauhtepac y Chalma de Guadalupe. Este río al igual que el río de los Remedios presenta gran contaminación originada principalmente por la basura que los habitantes depositan en ellos.

El perfil de la delegación Gustavo A. Madero es mayoritariamente urbano (85.8%), siendo únicamente el 14.15% suelo de conservación. Éste se divide en áreas de rescate ecológico ubicadas al norte de la delegación, principalmente en las zonas 8, 9 y 10. Las áreas de conservación ecológicas se localizan en las zonas 4, 6, 8, y 10 y las áreas destinadas a los espacios abiertos se localizan principalmente en el Bosque de San Juan de Aragón.

### **d) Vialidades**

La Delegación Gustavo A. Madero cuenta con diversas vialidades que le permiten tener comunicación tanto con los municipios colindantes como con otras delegaciones. Las principales vialidades son: Insurgentes Norte, Calzada de los Misterios, Avenida Instituto Politécnico Nacional, Calzada de Guadalupe, Calzada Vallejo, Anillo Periférico, Gran Canal,

Ejes Viales Cien Metros-Lázaro Cárdenas, 3,4 y 5 Norte, 6 Noreste, 1, 3 y 32 Oriente; y 1 Poniente. Cuenta con 5 líneas del Sistema Colectivo de Transporte Metro, 28 rutas de la Red de Transporte de Pasajeros (RTP), 4 rutas del Sistema de Transporte Eléctrico (STE)

En algunos sitios tales como el paradero del metro Indios Verdes, Martín Carrera, la Central de Autobuses del Norte, etc., existe un problema de comercio informal mismo que obstruye el paso y la circulación. Así mismo, la mala distribución del transporte público ocasiona problemas viales dando como resultado un tránsito de vehículos muy lento. Por otro lado, la Avenida Vallejo, formar parte tanto del Distrito Federal como del Estado de México también se ve afectada por los numerosos automóviles y autobuses de carga que se trasladan día a día. Asimismo, la avenida de los Cien Metros (continuación del Eje Central) también representa un conflicto vial al ser la salida hacia la autopista de Querétaro. La Avenida Insurgentes Norte es también una de las avenidas con mayor conflicto, pues es en ésta en donde hay mayor afluencia tanto de vehículos particulares como de transporte público y de carga, pues ella representa la salida hacia municipios del Estado de México, así como a Hidalgo y Tlaxcala.

#### **e) Abastecimiento de agua**

El abastecimiento del agua potable se realiza a través del sistema Teoloyuca-Tizayuca-Los Reyes y el sistema Ecatepec- Los Reyes.

Uno de los principales problemas que afecta a la red de agua potable es la baja presión en la red, por lo que es necesario repartir en pipas el agua que se encuentra en los tanques Forestal III y Vicente Guerrero, a las colonias Cuchilla del Tesoro, San Felipe de Jesús, Casas Alemán, Providencia, Lomas de San Juan Ixhuatepec, San Juan y Guadalupe Ticomán, Malacates, Ampliación Malacates, La Forestal, La Casilda, Ahuehuetes, Zona Escolar Oriente, Verónica Castro y Rosas del Tepeyac.

De acuerdo a cifras de la delegación Gustavo A. Madero, el 98.7 % de las casas en la delegación cuentan con este servicio. La zona alta de Cuauhtemoc tiene problemas para el abastecimiento debido a la dificultad de la zona, ya que las estructuras de abastecimiento y bombeo resultan insuficientes.

## 3.2 Política y Administración Pública

### 3.2.1 Partido Político predominante

Desde que en el Distrito Federal (D.F.) se eligió por primera vez al Jefe de Gobierno (1997) y jefes delegacionales (2000) el Partido de la Revolución Democrática (PRD) ha sido quien ha tenido mayor aceptación por parte de la ciudadanía en las distintas delegaciones<sup>185</sup>, sin embargo el Partido Acción Nacional (PAN) y el Partido Revolucionario Institucional (PRI) han sido segunda y tercera fuerza política respectivamente.

En el año 2000, fue electo jefe de la delegación Gustavo A. Madero Joel Ortega proveniente del Partido de la Revolución Democrática (PRD). Como se puede observar en el cuadro siguiente, para las elecciones subsecuentes, también el PRD fue quien obtuvo la mayoría de votos para la elección de jefe delegacional.

**Cuadro 3.7 Número de votos por partido políticos para las elecciones de Jefe Delegacional del 2000, 2003 y 2006**

Partido Político	Elecciones 2000	Elecciones 2003	Elecciones 2006
	Número de votos	Número de votos	Número de votos
PRD	233,920 35.6%	205,560 (47.61%)	375,688 54.84%
PAN	230,280 35%	103,198 24.06%	157,713 23.02%
PRI	152,098 23.10%	46,263 19.42%	83,637 12.21%
Total de votos	657,741	431,740	685,005

Fuente: Elaboración propia con datos de las estadísticas del Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF). Ver [http://www.iedf.org.mx/eel/eel00/EJD\\_RD.html](http://www.iedf.org.mx/eel/eel00/EJD_RD.html)

<sup>185</sup> En las elecciones del 2000, el PRD ganó 11 delegaciones mientras que el PAN ganó 5 delegaciones. En las elecciones del 2003, el PRD ganó en 13 delegaciones, el PAN ganó 2 delegaciones y el PRI ganó 1. Para las elecciones del 2006, el PRD ganó 14 delegaciones y el PAN ganó 2. EL PRI no ganó ninguna delegación.

Por otro lado, durante este tiempo sólo uno de los tres jefes delegacionales ha terminado su encargo<sup>186</sup> por lo que la delegación ha tenido problemas sociales, económicos y además político-administrativos.

**Cuadro 3.8. Jefes delegacionales en Gustavo A. Madero. 2000-2009**

Año	Nombre
2000-2003	Joel Ortega
2003-2004	Octavio Flores Millán
2004-2006	Patricia Ruíz Anchondo
2006-2008	Franciso Chíguil Figueroa
2008-2009	Luis Meneses Murillo (Jefe de despacho) *

Cabe mencionar que desde el año 2000 la delegación Gustavo A. Madero ocupa el segundo lugar de las delegaciones con mayor número de participación ciudadana en las elecciones. El primer lugar lo ocupa la delegación Iztapalapa.

### 3.2.2 Estructura orgánica

La estructura de Gobierno de la Delegación Gustavo A. Madero está formada por seis direcciones generales: 1. Jurídica y Gobierno, 2. Administración, 3. Obras y Desarrollo urbano, 4. Servicios urbanos, 5. Desarrollo social y 6. Desarrollo delegacional. También existen tres direcciones Ejecutivas: 1. Participación ciudadana, 2. Desarrollo económico, 3. Seguridad pública. Dentro de la estructura también se cuentan las 10 direcciones territoriales en las que está dividida la delegación.

<sup>186</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Gustavo\\_A.\\_Madero\\_\(Distrito\\_Federal\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Gustavo_A._Madero_(Distrito_Federal))

\*El C. Luis Meneses Murillo fue designado Jefe de despacho de la Delegación Gustavo A. Madero ante la petición de licencia como jefe delegacional por parte de Francisco Chíguil después de la muerte de 12 personas en un operativo en un centro nocturno en la colonia Nueva Aztacoalco llamado "New's Divine". Periódico El Universal, versión electrónica. "Pide Chíguil licencia por caso News Divine". Para más detalles ver : <http://www.eluniversal.com.mx/notas/517771.html>

### 3.2.3 Presupuesto 2007-2008

De acuerdo a la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal, para el ejercicio fiscal 2007 se programó la cantidad de \$20,266,169,699.00<sup>187</sup> en erogaciones para las delegaciones, correspondiendo a la Delegación Gustavo A. Madero la cantidad de \$2,357,448,245.00<sup>188</sup>. Cabe mencionar que la delegación ocupó el segundo lugar después de Iztapalapa con la mayor cantidad de presupuesto.

**Cuadro 3.9 Presupuesto asignado a las delegaciones para el ejercicio Fiscal 2007**

Delegación	Cantidad designada
Iztapalapa	2,726,584,335.00
<b>Gustavo A. Madero</b>	<b>2,357,448,245.00</b>
Cauhtémoc	1,801,060,878.00
Álvaro Obregón	1,441,577,326.00
Venustiano Carranza	1,356,593,129.00
Tlalpan	1,309,580,453.00
Coyoacán	1,276,317,422.00
Miguel Hidalgo	1,246,462,169.00
Xochimilco	1,026,601,755.00
Benito Juárez	985,451,307.00
Iztacalco	980,939,984.00
Azcapotzalco	959,534,521.00
Tláhuac	824,833,023.00
Milpa Alta	671,178,317.00
Cuajimalpa	654,650,026.00
Magdalena Contreras	647,356,789.00
<b>SUMA:</b>	<b>20,266,169,699.00</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el ejercicio Fiscal 2007. Cabe mencionar que la cifra real del total no es la que aparece en el decreto oficial (\$20,266,169,699.00), (Para más detalle ver: <http://www.finanzas.df.gob.mx/egresos/2007/decretoEgresos2000>. Consultado en Agosto de 2009) porque hay un error en la sumatoria. La cifra real debe ser \$20,266,169,679.00. Hay una diferencia mínima de \$20.

<sup>187</sup>Secretaría de Finanzas del Distrito Federal. Para más detalles ver <http://www.finanzas.df.gob.mx/egresos/2007/decretoEgresos2007.html>. Consultado en julio 2009. Cabe mencionar que la cifra que aparece en el decreto como monto total para las delegaciones es errónea, siendo la correcta \$20,266,169,679.00.

<sup>188</sup> *Ibidem*

De acuerdo al cuadro siguiente en el que se muestra el Informe de la Cuenta Pública 2007 de la delegación Gustavo A. Madero y en donde se detalla el análisis programático presupuestal, en lo concerniente a Administración Pública únicamente se señalan los siguientes rubros: 1. Otorgar servicios de apoyo administrativo; 2. Mantener actualizados los padrones habitacional, mercantil y poblacional; Brindar servicios a la ciudadanía a través de los juzgados cívicos y del registro civil; 4. Emitir e instrumentar políticas, criterios y normas en cuanto a la administración de recursos, desregulación y modernización administrativa; 5. Operar el sistema de Áreas de atención al público; 6. Otorgar becas a prestadores de servicio social; 7. Impartir cursos de capacitación y actualización a servidores públicos; 8. Cubrir compromisos pendientes de acciones realizadas en ejercicios anteriores.

**Cuadro 3.10 Informe de la Cuenta Pública 2007. Delegación Gustavo A. Madero**

CLAVE		DESCRIPCIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN	AVANCE FÍSICO - FINANCIERO					
SECTOR		SECRETARÍA DE GOBIERNO	Mayo 2008	CANTIDAD FÍSICA			PRESUPUESTO		
UNIDAD RESPONSABLE		Delegación Gustavo A. Madero		ORIGINAL	MODIFICADA	ALZADA	ORIGINAL	MODIFICADO	
#	PE	AI	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA				MILLAS DE PESOS	
18			PROTECCIÓN CIVIL				8,896.6	3,229.9	5,666.7
	00		ACCIONES DEL PROGRAMA NORMAL				2,267.7	2,117.3	2,117.3
		61	Coordinar y vigilar la ejecución de los programas de protección civil	PROGRAMA	30,000	30,000	30,000	1,738.0	1,629.6
		62	Realizar programas de apoyo social en casos de emergencia en población civil	PROGRAMA	15,000	15,000	15,000	3,737.4	1,211.3
		63	Cumplir compromisos pendientes de acciones realizadas en ejercicios anteriores	SA	0.000	0.000	0.000	0.0	127.4
	10		ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN CONSOLIDADA DE BIENES Y SERVICIOS				228.8	228.0	228.0
		01	Coordinar y vigilar la ejecución de los programas de protección civil	PROGRAMA	0.000	0.000	0.000	228.8	228.0
	11		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA				723,328.8	723,194.7	723,194.7
		00	ACCIONES DEL PROGRAMA NORMAL				816,262.0	816,262.0	816,262.0
		01	Otorgar servicios de apoyo administrativo	AP	1,000	11,000	11,000	385,238.2	385,238.4
		04	Mantener actualizados los padrones habitacional, mercantil y poblacional	PROYON	2,000	2,000	2,000	8,619.6	8,617.7
		05	Brindar servicios a la ciudadanía a través de los juzgados cívicos y del registro civil	SERVICIO	171,000,000	347,117,000	347,428,000	2,243.4	637.9
		41	Cumplir e instrumentar políticas, criterios y normas en cuanto a la administración de recursos, desregulación y modernización administrativa	ACCIÓN	12,000	12,000	12,000	3,838.4	3,837.2
		42	Operar el Sistema de Áreas de Atención al Público	TRAMITE	12,000,000	8,467,200	8,467,200	884.3	568.5
		47	Otorgar becas a prestadores de servicio social	BECA	270,000	270,000	269,200	168.3	164.0
		48	Impartir cursos de capacitación y actualización a servidores públicos	CURSO	65,000	65,000	75,000	2,716.2	2,471.4
		60	Cumplir compromisos pendientes de acciones realizadas en ejercicios anteriores	SA	0.000	0.000	0.000	0.0	3,229.7

Fuente: Solicitud de presupuesto de la Delegación Gustavo A. Madero 2007 realizada por el sistema de información electrónica del Distrito Federal en el portal del Instituto de Acceso a la información pública del Distrito Federal, [www.infodf.org.mx/web/](http://www.infodf.org.mx/web/)

Por otro lado, en ninguna parte del análisis se menciona el área de informática, infraestructura tecnológica, o relacionado con el gobierno electrónico, por lo que éste aún no forma parte de la agenda administrativa de la delegación Gustavo A. Madero. Básicamente el presupuesto está enfocado al área de atención social, en donde áreas como protección civil, infraestructura escolar, cultura del deporte, salud, infraestructura urbana, transporte, agua, drenaje, entre otras, son prioritarias para la delegación. Si bien es cierto que en dicho documento se menciona el tema de modernización administrativa y mejorar el área de atención al público, no se menciona a través de qué mecanismos se realizaron dichas actividades. Un aspecto importante a considerar en el documento, es el hecho de que se considera la capacitación de los servidores públicos, en donde se percibe una inclinación por mejorar los cuadros administrativos, sin embargo no se menciona en qué áreas se impartió dicha capacitación: tecnológica, administrativa, social, etc.

### **3.3 Modernización administrativa**

En el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2001-2006<sup>189</sup>, se estableció que el nuevo gobierno tendría nuevos funcionarios públicos que se regirían por los principios de transparencia, eficiencia, honestidad y profesionalismo, ya que los gobiernos anteriores habían sido gobiernos corruptos. De esta forma, se haría una reforma de la administración pública en donde *“el sistema de administración del Distrito Federal será objeto de una reforma global diseñada para modernizar sus funciones y mejorar la atención a los ciudadanos. Las cuatro líneas principales de esa reforma serán: formación de los gabinetes, descentralización de actividades hacia las delegaciones, austeridad del gasto público y mejoramiento de los sistemas informáticos”*.<sup>190</sup>

En materia de uso de TIC, cito: *“También se introducirá un sistema electrónico que permita agilizar los trámites en los procesos de compra, que haga más eficiente y transparente los procesos de licitación del gobierno, haciéndolos más seguros y confiables. Asimismo, este*

---

<sup>189</sup> Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2001-2006. En

[http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/proyprogramaGeneralDesarrolloDF2001\\_2006.pdf](http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/proyprogramaGeneralDesarrolloDF2001_2006.pdf)

<sup>190</sup> *Ibidem.* p. 32

*sistema facilitará a la ciudadanía el acceso a la información sobre el manejo de los recursos públicos en tiempo real*".<sup>191</sup>

Se puede observar una clara inclinación por parte del gobierno del Distrito Federal hacia la adopción de las nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos gubernamentales, en este caso el proceso de compras gubernamentales, con el objetivo de eficientarlos y transparentarlos, así como la provisión de información al ciudadano.

En el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012, también se hace mención de reformas a la administración pública denominándola una gestión pública eficaz y responsable, en la que el uso de TIC está presente: *"La gestión pública del Distrito Federal ha de tener como su base de acción las aspiraciones y demandas de los ciudadanos. Contaremos con una administración pública moderna, tecnológicamente innovadora, con las facultades y los recursos necesarios para atender las demandas ciudadanas con eficiencia y simplicidad, sin trámites excesivos"*.<sup>192</sup>

Asimismo, una de las estrategias para la reforma de la administración pública es la adopción de TIC para acercar el gobierno al ciudadano, así *"Buscaremos la instauración plena de un gobierno digital, empleando recursos tecnológicos que permitan reducir costos de operación, tiempos de espera y mejorar la atención al público"*.<sup>193</sup>

---

<sup>191</sup> *Ibidem*. p. 157. En cuanto al acceso a la información, cabe señalar que la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 28 de marzo de 2008. De esta forma el Artículo 11 señala que [...] "Quienes soliciten información pública tienen derecho, a su elección, a que ésta les sea proporcionada de manera verbal o por escrito y a obtener por medio electrónico o cualquier otro, la reproducción de los documentos en que se contenga [...], así mismo el Artículo 12 menciona que los Entes Públicos deberán "Publicar y mantener disponible en Internet la información a que se refiere la presente Ley [...]". En sentido, la Ley considera el uso de las TIC como un medio para acercar el gobierno y la información pública a los ciudadanos.

<sup>192</sup> Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012.

[http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo\\_0712.pdf](http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo_0712.pdf)

<sup>193</sup> *Ibidem*

Es observable que el gobierno del Distrito Federal a partir del año 2001 comenzó a preocuparse por la aplicación de tecnologías de información y comunicación a sus procesos internos con el objetivo de agilizar los procesos, reducir costos, dar mayor transparencia a sus acciones, entre otros; así como adoptar estas tecnologías para beneficio de los ciudadanos, es decir, que mediante estos mecanismos los ciudadanos pueden estar más informados del quehacer gubernamental así como de tener mayor acceso a los servicios de una forma más rápida. A partir de este año, las dieciséis delegaciones del Distrito Federal han adoptado estas líneas estratégicas de alguna u otra forma en sus gestiones para dar cumplimiento a los Programas Generales de Desarrollo del Distrito Federal.

En el caso de la delegación Gustavo A. Madero, uno de los principales problemas además de la inseguridad y la violencia, ha sido la inestabilidad política-administrativa, por lo que la falta de continuidad en los programas y políticas públicas ha afectado el desarrollo del gobierno electrónico así como la falta de conocimiento de estos temas por parte de los servidores públicos.

Lo que sí se puede apreciar *a priori* es la implementación de la página de internet de la delegación como un medio para que los ciudadanos puedan tener información general de dicha delegación. Asimismo, la Ventanilla Única<sup>194</sup> de la Delegación cuenta con un certificado de calidad bajo la norma ISO 9001:2000, por su proceso de atención ciudadana.

Como se puede observar en el cuadro siguiente, el proceso de atención ciudadana mediante la ventanilla única se hace directamente en las instalaciones de la delegación y con un horario de lunes a viernes de 09:00 hrs a 14:00 hrs; reduciendo el tiempo en que las personas pueden acudir a ella. Este horario lo fija el Manual específico de operación de los Centros de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC); sin embargo también estipula que el horario puede ampliarse: así *“Los Centros de Servicios y de Atención Ciudadana prestarán el servicio de atención al público en días hábiles y dentro de un horario de 9:00 a 14:00 horas, dicho servicio podrá ampliarse en beneficio de la población para otorgarle atención en días y horas inhábiles previo acuerdo del Jefe Delegacional y de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal...”*<sup>195</sup>

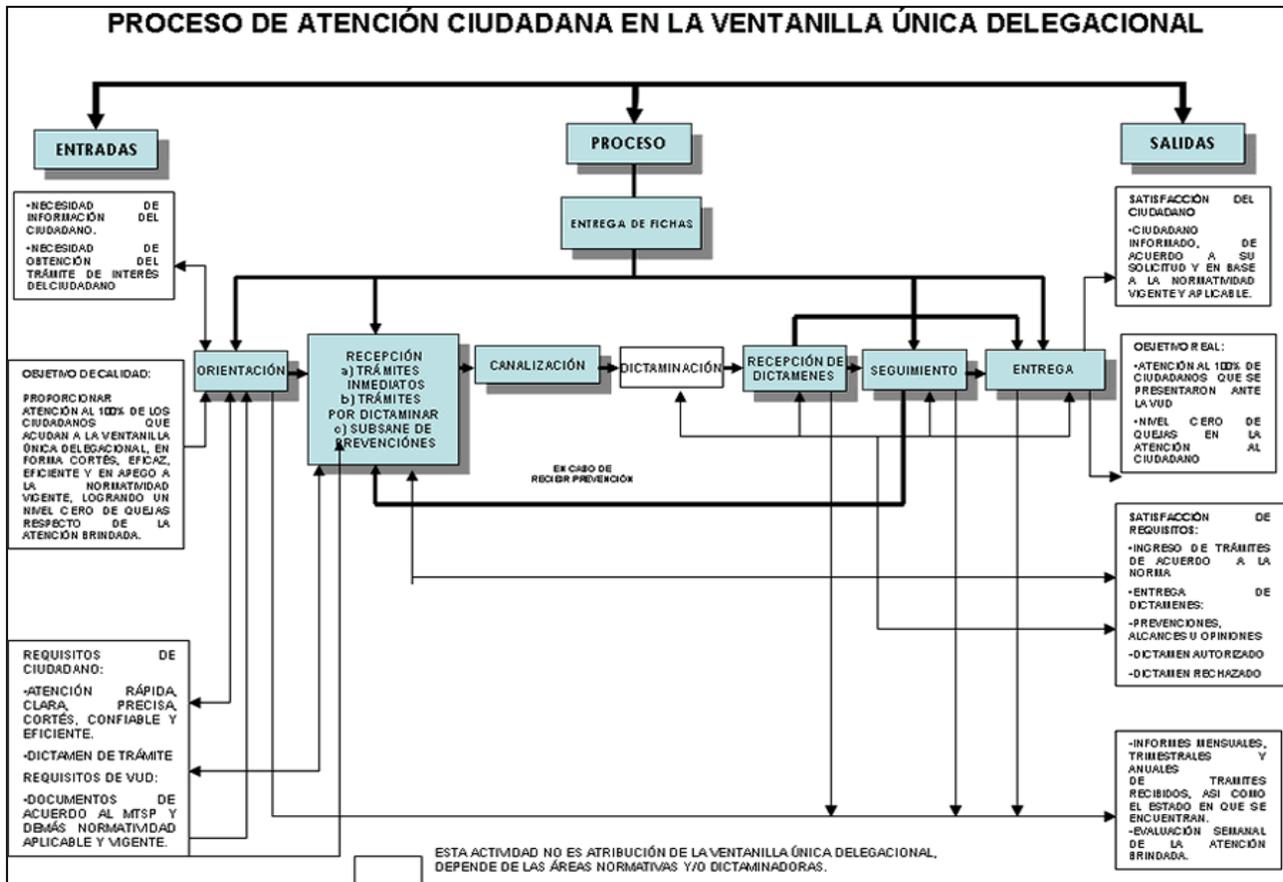
---

<sup>194</sup> Fuente: [www.gamadero.gob.mx](http://www.gamadero.gob.mx)

<sup>195</sup> Manual específico de operación de los Centros de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC). En: <http://cgsestados.df.gob.mx/prontuario/vigente/726.htm>

Cabe mencionar que el CESAC de la Delegación Miguel Hidalgo tiene un horario de atención de lunes a viernes de 7:00 hrs a 21:00 hrs; y los sábados y domingos de 7:00 hrs a 15:00 hrs.<sup>196</sup>

**Cuadro 3.11 Proceso de atención ciudadana en la ventanilla única de la Delegación Gustavo A. Madero**



Fuente: www.gamadero.gob.mx. Consultado en Agosto 2009

### 3.3.1 Uso de TIC – e-gov

En una entrevista realizada en abril de 2009 al Jefe de la Unidad Departamental de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas de la Coordinación de Informática de la delegación Gustavo A. Madero, Ing. Oscar Rocha, se le hicieron algunas preguntas para tener un diagnóstico de la

<sup>196</sup> Fuente: www.miguelhidalgo.gob.mx

situación del uso de nuevas tecnologías de información y comunicación en la delegación. En términos generales, el Ingeniero Rocha comentó que la situación de las tecnologías de información y comunicación se encuentra en reconversión, puesto que él apenas tenía un mes de haber ingresado al área de informática por lo que estaba en proceso de reestructuración. Por otro lado, la delegación no cuenta actualmente con algún proyecto de gobierno electrónico. En la delegación la mayoría de los empleados conocen internet, tienen conexión a internet en la oficina y la utilizan como fuente de información; disponen de correo electrónico personal, la mayoría de los empleados conoce la página web de la delegación; la institución no realiza operaciones por correo electrónico con los ciudadanos o con las empresas porque están en reestructuración; la delegación utiliza las TIC como medio para comunicarse con otras instancias gubernamentales de cualquiera de los tres niveles de gobierno. Desde la perspectiva del Ingeniero Rocha, las tecnologías de información y comunicación sí son indispensables para el trabajo, requieren demasiada preparación para su manejo, facilitan la relación con los proveedores, mejoran la organización interna, mejoran la imagen del gobierno, ahorran tiempo, mejoran los servicios al ciudadano, incrementan la transparencia de gobierno hacia la sociedad; no son difíciles de mantener al día y tampoco pueden vulnerar la seguridad en los datos.

Asimismo él considera que las áreas en donde se debe mejorar el uso de las TIC son: administración, gerencia, atención al ciudadano, compras, unidad informática, legal y comunicación social. También mencionó que se requiere recibir mayor información de la tecnología que esté al alcance de la delegación así como considera conveniente conocer la experiencia de otros gobiernos. Comentó que la prioridad para el futuro próximo es el asesoramiento y el financiamiento. Finalmente comentó que las barreras más significativas para la realización de un proyecto de gobierno electrónico en la delegación Gustavo A. Madero son la falta de acceso de los usuarios a la infraestructura de comunicación, confidencialidad de los datos y la falta de conciencia sobre gobierno electrónico. Asimismo, también comentó la actualización del portal de la delegación sería uno de los proyectos a considerar para mejorar el acceso de los ciudadanos a la información gubernamental.

Como se puede observar, en la delegación Gustavo A. Madero el proyecto de desarrollo de gobierno electrónico no es una de las áreas prioritarias, puesto que ésta se concentra en áreas de atención social; sin embargo, la atención ciudadana es una tarea prioritaria para el gobierno del Distrito Federal así como el establecimiento de mecanismos que permitan acercar el

gobierno a los ciudadanos; dichos mecanismos no sólo son las tecnologías de información y comunicación; pues son el medio y no el fin en sí mismo, sino que los mecanismos son conjuntos, la voluntad política y administrativa junto con el uso de la tecnología; por lo tanto, para la delegación Gustavo A. Madero resulta un imperativo el resolver los problemas políticos para después concentrarse en temas como la atención ciudadana y poder crear valor público a la delegación, ya que las tres cosas más importantes que los ciudadanos aprecian de un gobierno son: los resultados, los servicios y la confianza.

### **3.3.2 Trámites**

Los trámites que realiza la delegación Gustavo A. Madero se hacen a través de la Ventanilla Única ubicada en las instalaciones del edificio delegacional. En la página de internet de la delegación se despliega la lista de trámites que se pueden llevar a cabo y los formatos de algunos trámites. Es importante señalar que ningún trámite de la delegación puede hacerse vía electrónica. Por otro lado, en una llamada telefónica realizada a la ventanilla única de la delegación en Agosto de 2009, se preguntó si era posible descargar los formatos de los trámites a través de la página de internet y llevarlos a la delegación. La respuesta fue que los formatos que están en la página no están completos porque algunos deben imprimirse por ambas caras y en la página no están correctos, por lo que una persona que desee realizar un trámite debe acudir directamente a las instalaciones de la delegación para obtener dichos formatos. Como se mencionó anteriormente, el Centro de Servicios y de Atención Ciudadana tiene un horario limitado y no puede enviarse algún tipo de comentario a través de la página de internet como en otras delegaciones.

**Cuadro 3.12 Relación de algunos trámites que se pueden realizar en la delegación Gustavo A. Madero**

Nombre del trámite	Descripción	Información en la página de internet	Formato en la página de internet
Agua Potable y Servicios Hidráulicos	Instalación, reconstrucción y cambio de diámetro de tomas de agua potable, tomas de agua residual tratada y descargas domiciliarias, armado de cuadro e instalación de medidores	Sí	Sí
<b>Medio Ambiente</b> 1.Aviso de Ejecución de obra	Aviso para realizar la construcción y operación de Conjuntos Habitacionales de más de 20 viviendas	Sí	Sí
<b>Industria</b> 1.Aviso de cancelación de inscripción en el padrón nacional de la microindustria y de la actividad artesanal 2. Expedición de cédula de microindustria o de la actividad artesanal 3. Aviso de refrendo de cédula de microindustria o de la actividad artesanal	Trámite mediante el cual las empresas microindustriales o artesanales que por algún motivo ya no deseen pertenecer al padrón nacional de la microindustria solicitan su baja del mismo. Trámite que permite a las personas físicas o morales, propietarias de empresas que cumplan con los requisitos correspondientes, obtener una tarjeta que los acredite como empresas de microindustria o de actividad artesanal Trámite a través del cual cada tres años se notifica a la autoridad que las condiciones bajo las cuales se otorgó la cédula de microindustria o de la actividad artesanal no han variado	Sí  Sí	Sí  Sí
<b>Mercados Públicos</b> 1.Autorización por 90 días para que una persona distinta del empadronado pueda ejercer el comercio en puestos permanentes o temporales en mercados públicos, por cuenta del empadronado 2. Autorización de cambio de giro de local en mercado público. 3. Cambio de nombre de la cédula de empadronamiento por traslado de dominio de los puestos en mercados por fallecimiento de titular de la cédula de empadronamiento 4.Obtención de cédula de empadronamiento para ejercer actividades comerciales en mercados públicos 5.Refrendo de la Cédula de Empadronamiento para ejercer actividades comerciales en mercados públicos 6. Autorización para el traspaso de derechos de cédula de empadronamiento del local en mercado público	Trámite mediante el cual se obtiene la autorización necesaria para que una persona distinta al empadronado realice actividades comerciales.  Trámite mediante el cual se obtiene el documento con el que deberán contar los locatarios de mercados públicos, para poder ejercer un giro diferente del señalado en la cédula de empadronamiento precedente.  Trámite a través del cual se solicita se realice el cambio de nombre por fallecimiento el titular de la cédula de empadronamiento.  Trámite que deben llevar a cabo los comerciantes que ejerzan el comercio en mercados públicos, para obtener la cédula de empadronamiento.  Trámite mediante el cual el titular de la cédula de empadronamiento, la refrenda a fin de estar en condiciones de seguir ejerciendo actividades comerciales en mercados públicos. Trámite mediante el cual el titular de la cédula de empadronamiento cede sus derechos.	Sí  Sí Sí  Sí Sí	Sí  Sí Sí  Sí Sí

Fuente: elaboración propia con información de la página de internet de la delegación Gustavo A. Madero.

### 3.3.3 Servicios

La delegación presta 172 servicios, entre los que se encuentran: asesoría jurídica gratuita, verificación de giros mercantiles, alumbrado público, limpia, desazolve, fugas de agua, reencarpetamiento de calles, asistencia médica, apoyo de transporte escolar para visitas (de un día), apoyo con elenco artístico, patrullaje en zonas escolares, vigilancia con policía auxiliar, retiro de automóviles abandonados en la vía pública entre otros.<sup>197</sup>

Estos servicios se prestan en el Centro de Servicios y de Atención Ciudadana (CESAC) que se encuentra en las instalaciones de la delegación; además en las oficinas de cada dirección territorial también hay un CESAC. El horario de atención de 09:00 a 14:00 horas de lunes a viernes.

En la página de internet de la delegación en la ventana relacionada con los servicios se informa que éstos se prestan acudiendo directamente a cualquier CESAC de cada dirección territorial o llamando a un número de teléfono. También dice que se puede hacer a través vía internet, *“Nuestro objetivo es brindarle una atención personalizada para poder cumplir con nuestra visión y misión sin embargo sabemos de la premura de algunos servicios. Por esto estamos a tus ordenes en los teléfonos 51 18 28 00 Ext. 0714,0715,0716 y 0717. Vía Internet al correo [www.df.gob.mx/atencion](mailto:www.df.gob.mx/atencion) Donde también te podemos orientar e informar de los requisitos que deberás de cumplir para poder ingresar tu petición”*<sup>198</sup>; pero cuando se quiere acceder a ese link, éste no funciona.<sup>199</sup>

---

<sup>197</sup> Fuente: [www.gamadero.df.gob.mx/gam/servicios.php](http://www.gamadero.df.gob.mx/gam/servicios.php)

<sup>198</sup> Fuente: <http://www.gamadero.df.gob.mx/gam/servicios.php>. Consultado en agosto de 2009.

<sup>199</sup> La visita a la página de la delegación Gustavo A. Madero se hizo todos los días del mes de agosto de 2009 hasta el 29, y hasta esta fecha no se podía acceder a ningún link para hacer alguna petición o solicitar información al CESAC por este medio. Cabe mencionar que el link que menciona es por parte del gobierno del Distrito Federal, no directamente de la delegación.

### 3.4 Portal de Internet

El portal de la delegación Gustavo A. Madero *www.gamadero.df.gob.mx* es un medio por el cual los ciudadanos pueden tener acceso a información en general relacionada con la misma, sus funcionarios, los trámites y servicios que brinda, entre otros.

Actualmente se desarrollan portales ciudadanos caracterizados por organizar sus contenidos con un enfoque ciudadano y no bajo una perspectiva burocrática<sup>200</sup>, de esta manera, los portales sirven<sup>201</sup> como:

- Una puerta de entrada a la información, servicios y trámites gubernamentales las veinticuatro horas del día, todos los días de la semana, los trescientos sesenta y cinco días del año (24X7X365).
- Un medio de comunicación e interacción entre el gobierno, los ciudadanos y el resto del mundo.
- Una herramienta que fomenta la participación, el aprendizaje y la evaluación que los ciudadanos hacen de la gestión gubernamental.
- Un medio para atender los problemas, demandas y propuestas ciudadanas.
- Un vínculo con la información y servicios de otros poderes (Legislativo y Judicial), así como con otros niveles de gobierno e instituciones.

---

<sup>200</sup> Sotelo, N. Abraham. *“Enfoque ciudadano en la producción y entrega de servicios en línea”*. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

En: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0050418.pdf>

<sup>201</sup> *Ibidem*.

**Cuadro 3.13 Portal de internet de la Delegación Gustavo A. Madero  
www.gamadero.df.gob.mx**





### 3.4.1 Funcionalidad

De acuerdo al Manual de Lineamientos Web para sitios de Internet del gobierno del Distrito Federal 2009-2012<sup>202</sup>, para estructurar la información con un enfoque ciudadano, se deben considerar los siguientes temas:

- Acerca de... Este tema abarca información de la institución, misión, objetivos, directorio de funcionarios, etc.
- Trámites: Brinda información acerca de los trámites que cada institución realiza.
- Servicios: Información de los diferentes servicios que la institución proporciona
- Programas: Se dan a conocer los programas que cada institución lleva a cabo.
- Temas por perfiles: Se agrupa la información de acuerdo al perfil de los usuarios: jóvenes, niños, mujeres, adultos mayores, etc.

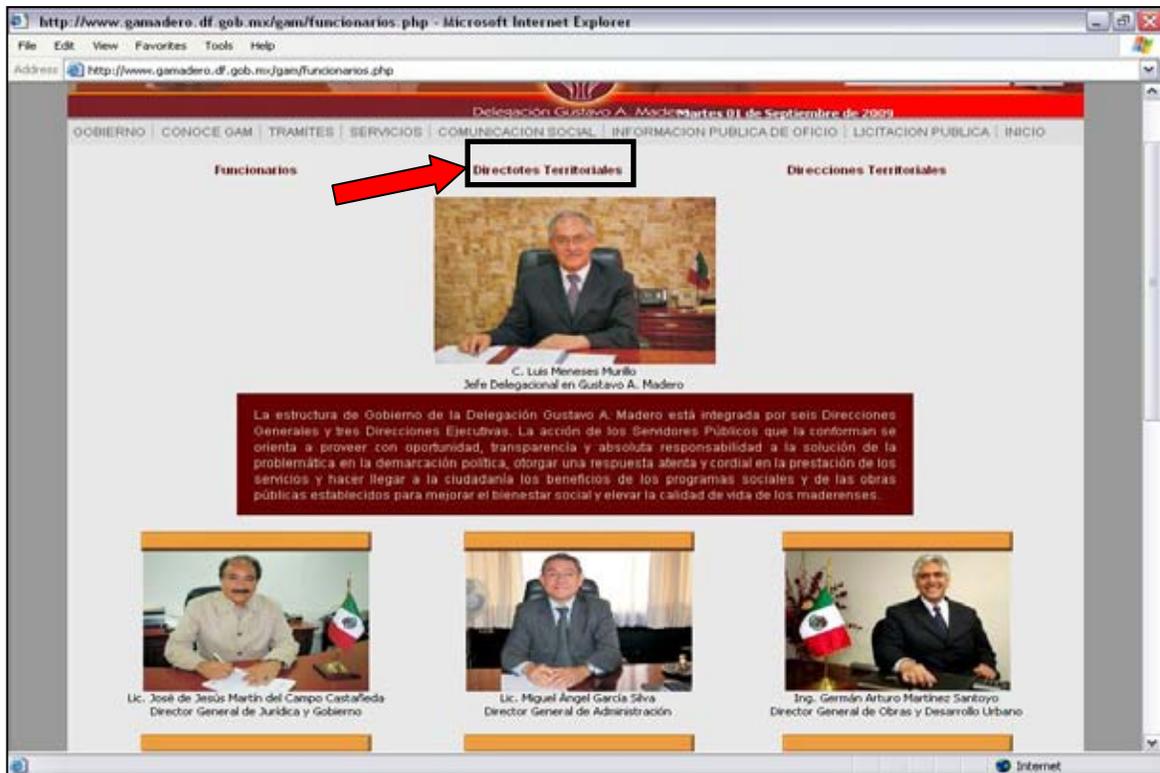
Tomando en consideración los elementos citados anteriormente, al 31 de agosto de 2009, el portal de la delegación Gustavo A. Madero cuenta con esta información, excepto que en los programas no detalla información y no es útil; además los temas que trata no están agrupados de acuerdo a los perfiles de los ciudadanos.

En el encabezado de la página, aparece una ventana que se llama "GOBIERNO" en la cual explica la estructura orgánica de la delegación, pero no especifica cuáles son las funciones de cada área. Se despliega los nombres con foto de los titulares de cada dirección general y dirección ejecutiva y se puede dar clic en la foto para conocer sus currículos.

---

<sup>202</sup> Comité de Informática del Gobierno del Distrito Federal. "Manual de Lineamientos Web para sitios de internet del gobierno del Distrito Federal 2009-2012. En [www.ci.df.gob.mx](http://www.ci.df.gob.mx). Consultado en agosto de 2009.

**Cuadro 3.14** Página de internet de la Delegación Gustavo A. Madero. Sección Funcionarios



Fuente: www.gamadero.df.gob.mx. Consultado el 31 de agosto de 2009. Es importante mencionar que en el título “Directores Territoriales” hay un error ortográfico, aún cuando en el Manual de Lineamientos Web para sitios de internet del gobierno del Distrito Federal 2009-2012, señala que es imprescindible revisar la ortografía y gramática de los contenidos.



El cuadro anterior muestra un directorio por área en donde la mayoría de los servidores cuentan con un número de teléfono y correo electrónico para contacto. También se tiene la opción de tener el directorio completo en otro formato. Este directorio es útil, sin embargo también tiene faltas de ortografía. Se puede observar en el cuadro siguiente con recuadros y una flecha que las palabras “extensiones” y “teléfonos” no están bien escritas; además algunas palabras escritas con mayúsculas sí tienen acentos mientras que otras no, por lo que el formato no es homogéneo.

**Cuadro 3.15 Directorio de funcionarios de la Delegación Gustavo A. Madero**




Delegación Gustavo A. Madero  
 Jefatura Delegacional  
 Coordinación de Informática

Comutador 5118-2800 y 5118-2900  
 5 de Febrero y Vicente Villada s/n, Col Villa - Gustavo A. Madero, C. P. 07050

**RED DE VOZ Y DATOS GAM**  
**DIRECTORIO INTERNO DE FUNCIONARIOS POR ÁREA**

**JEFATURA DELEGACIONAL**

Cargo / Funcionario	Extenciones	Red	Fax	Tefefonos
<b>JEFE DELEGACIONAL</b>	0001	5500	5781-94380	51182-80
C. LUIS MENESES MURILLO email: lmeneses@gamadero.gob.mx				5118-28
<b>SECRETARIO ARTICULAR</b>	0020	5505	57819438	51182-80
LIC. VICTOR RICARDO AGUILAR SOLANO email: vaguilar@gamadero.gob.mx	0021			5118-28

**COORDINACION DEL CENTRO DE SERVICIOS Y ATENCION CIUDADANA CESAC**

Cargo / Funcionario	Extenciones	Red	Fax	Tefefonos
<b>COORDINADORA DEL CENTRO DE SERVICIOS Y ATENCION CIUDADANA CESAC</b>	0714			5118-280
C. KARINA SOFIA ROSAS LOZA email: srosas@gamadero.gob.mx	0715			

Fuente: www.gamadero.df.gob.mx. Consultado el 31 de agosto de 2009.

**Cuadro 3.16 Ventanilla relacionada con la información del Gobierno de la delegación Gustavo A. Madero**



Fuente: www.gamadero.df.gob.mx. Consultado el 31 de agosto de 2009.

En el recuadro de la parte izquierda del cuadro anterior, se despliega una lista con el nombre de cada Dirección de área que conforma a la Delegación, sin embargo, además de tener errores ortográficos, no se explica cuál es la función de cada área, misión o visión y no están actualizadas; por lo que la información no es útil.

En la parte referente a información en general de la delegación, en la página aparece una ventanilla denominada *Conoce GAM*, en la cual se despliega información acerca de las tradiciones de la delegación. Esto indudablemente es muy importante porque se enaltecen los valores, tradiciones y costumbres de los mexicanos, siendo una de las más importantes la celebración del día de la Virgen de Guadalupe, en la cual miles de personas visitan la Basílica de Guadalupe ubicada en la Delegación Gustavo A. Madero. La información referente a la población de la delegación, principales actividades, etc., no está ubicada en esta ventanilla, sino en otra parte de la página que se llama la *GAM en cifras*.

Cuadro 3.17 Conoce GAM



Fuente: www.gamadero.df.gob.mx. Consultado el 31 de agosto de 2009

Cuadro 3.18 La GAM en cifras

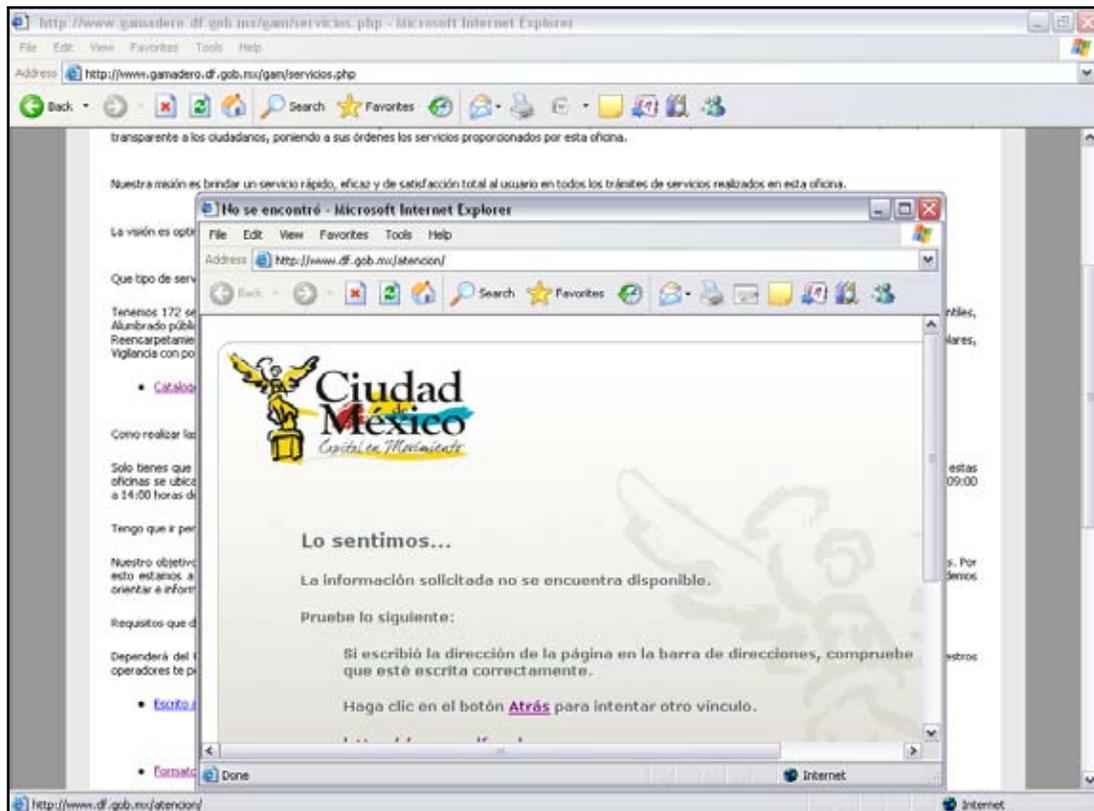


En referencia a los trámites en la página web, existe información sobre los horarios de la Ventanilla Única así como los trámites y formatos. Se detalla la información sobre cada trámite y los requisitos que se deben cumplir. Estos trámites deben realizarse a través de la ventanilla única de la delegación.

Así mismo, también en la sección de servicios, se mencionan los diferentes tipos de servicios que la delegación brinda, se puede ir a un link en donde se encuentra una relación con el nombre del servicio pero no la descripción, y requisitos.

Menciona que los requisitos dependen del tipo de servicio; por lo que sólo se encuentra el formato de: escrito al Jefe delegacional, carta poder y formato de poda de árbol. La requisición de algún servicio se debe hacer directamente en la Ventanilla Única de la delegación. En la página se menciona que se puede brindar atención a través del siguiente correo: [www.df.gob.mx/atencion](mailto:www.df.gob.mx/atencion); sin embargo al dar clic no se puede tener acceso.

**Cuadro 3.19** Página de la delegación GAM en la ventana de servicios



Fuente: [www.gamadero.df.gob.mx](http://www.gamadero.df.gob.mx). Consultado el 1 de septiembre de 2009.

En la ventana de Comunicación social existen cuatro tipos de información: Boletines de prensa, mega jornadas, recorridos y audiencias públicas. En los boletines de prensa se despliega la información de las acciones que ha realizado la delegación en beneficio de los ciudadanos.

En el área denominada “Mega Jornadas” no hay información sobre lo que son, ni qué tipo de actividades son las que se realizan, sin embargo hay algunas fotos y un calendario con las jornadas que se llevaron a cabo en beneficio de la delegación.

**Cuadro 3.20 Mega Jornadas en la delegación GAM**

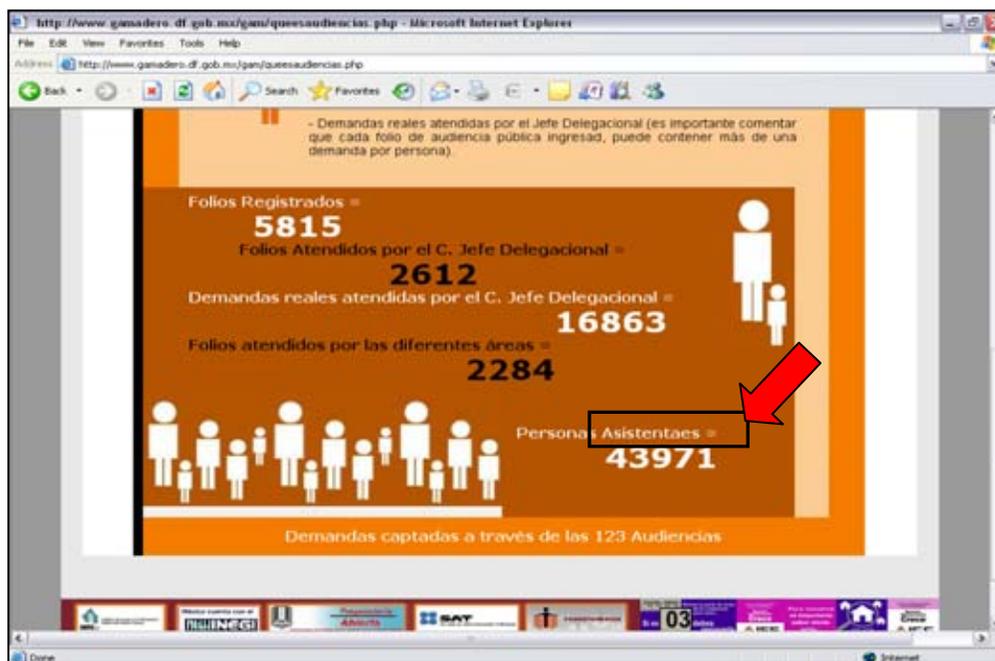


Fuente: [www.gamadero.df.gob.mx](http://www.gamadero.df.gob.mx). Consultado el 31 de agosto de 2009

En cuanto a las audiencias públicas, en la página sí hay información acerca de lo que es una audiencia y los beneficios que trae a la población, asimismo, hay un calendario con las audiencias que se llevaron a cabo.

En el cuadro siguiente se puede observar el número de audiencias que ha llevado a cabo el jefe delegacional, sin embargo no menciona a qué periodo corresponden, cuáles han sido las beneficios de esas audiencias, qué valor público se ha agregado a la comunidad maderense, etc., tampoco existe un calendario con las fechas de las próximas audiencias y también hay errores ortográficos.

**Cuadro 3.21 Información de las audiencia públicas atendidas por el Jefe Delegacional**



Fuente: [www.gamadero.df.gob.mx](http://www.gamadero.df.gob.mx) Consultado el 31 de agosto de 2009.

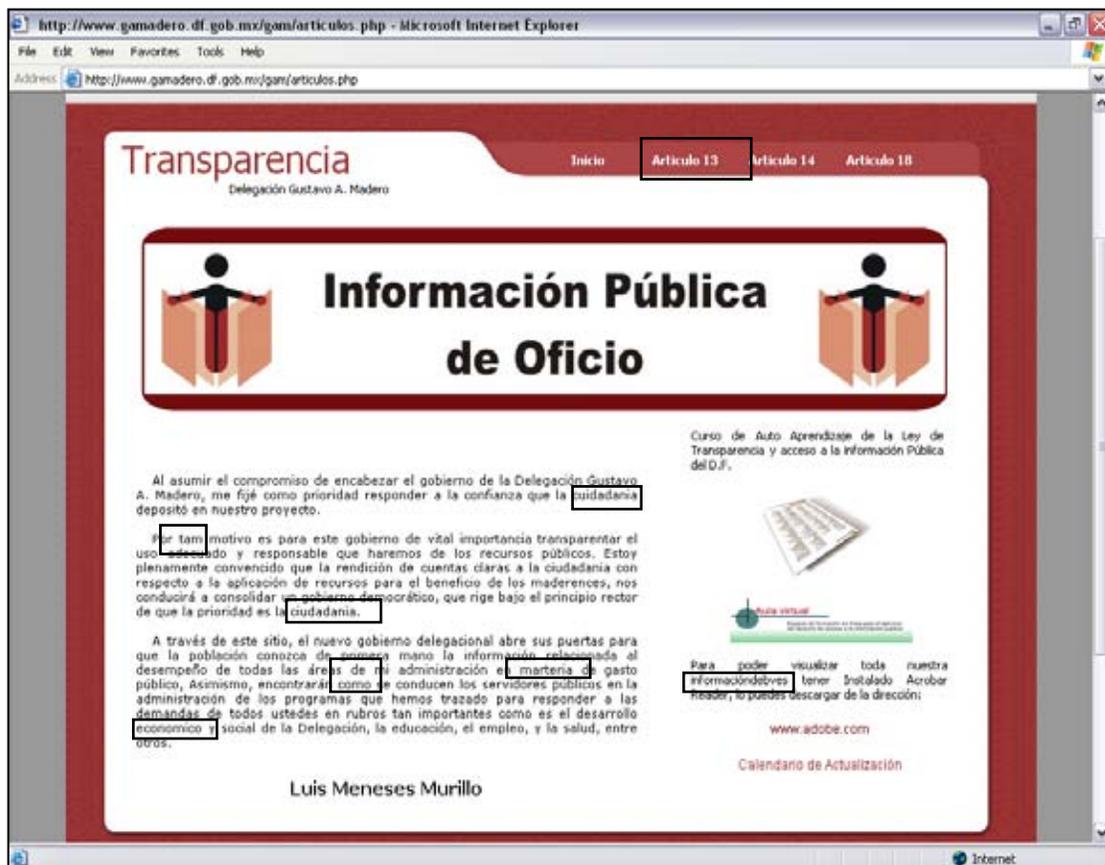
En cuanto a recorridos, éstos se refieren a las visitas que ha hecho el Jefe de Gobierno del Distrito Federal con motivo de inauguración de algunos centros recreativos, o algunos eventos. La información es útil puesto que da a conocer a los habitantes de la delegación los trabajos que se hacen en beneficio de la comunidad. En algunos párrafos la información no es clara y coherente, y esto tiende a confundir y a no permitir una lectura sencilla y entendible; así “*un sitio que no está bien planteado, que no es actualizado, que contiene información errónea o secciones inconclusas, lejos de apoyar, genera una mala imagen de la institución y malestar en los ciudadanos*”.<sup>203</sup>

En cuanto al área de Transparencia en la página web, aparece el mensaje del jefe delegacional en donde expresa su interés por hacer transparente el uso de los recursos públicos. En el

<sup>203</sup> Manual de Lineamientos Web para sitios de internet del gobierno del Distrito Federal 2009-2012. Op. cit. p. 5

cuadro, también hay errores ortográficos y de redacción el texto; además en ninguna parte de la página hay un link con el presupuesto asignado a la delegación, en qué se gasta, o algún tipo de informe de resultados.

### Cuadro 3.22 Mensaje del Jefe delegacional en referencia a su interés por la transparencia



Fuente: www.gamadero.df.gob.mx. Consultado el 31 de agosto de 2009

En referente a la “Licitación Pública”, en la página aparecen las licitaciones que la delegación realiza así como la información detallada para cada licitación.

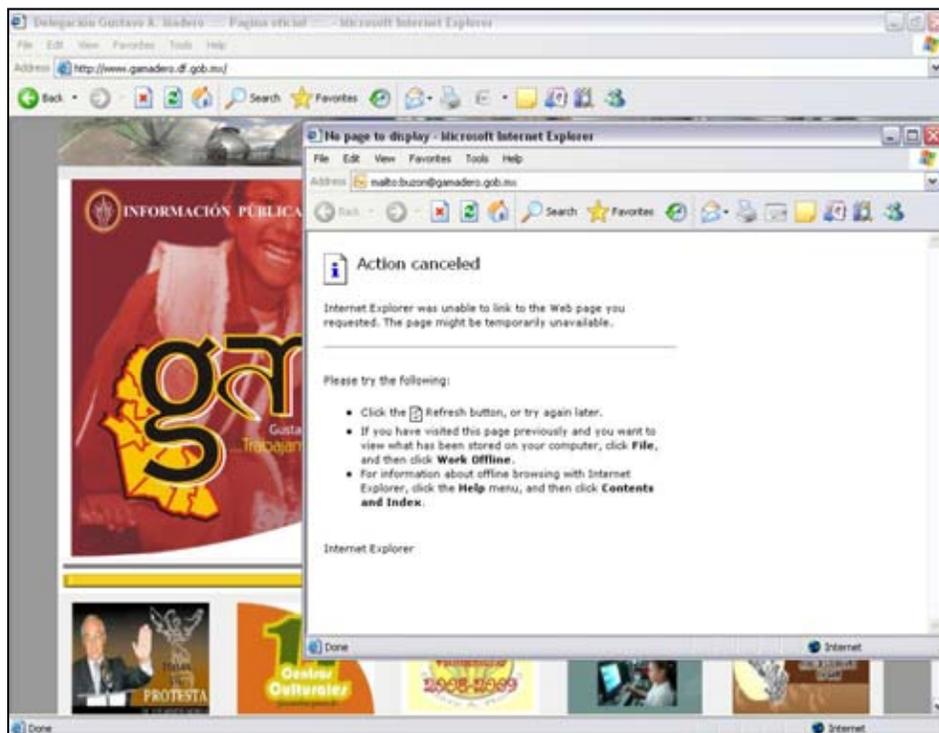
En la parte de en medio de la página de internet existe información relacionada a: un mensaje de bienvenida del Jefe delegacional, información del área de comunicación social que es el mismo link que aparece en el encabezado; información de “Mega jornadas” que también es la

misma información que aparece en el encabezado sólo que se agrega que se realizan cada sábado; información sobre las audiencias públicas que también es la misma información del encabezado; información sobre los centros de salud en el que únicamente es un cuadro con los datos de la dirección y teléfono en donde se localizan dichos centros de salud. No hay información de cada centro, alguna foto, tipos de servicios que cada centro brinda, las acciones que está llevando a cabo cada centro como por ejemplo: vacunación, campañas de salud, etc.

También está un link que se llama la “GAM en cifras”, el cual se mencionó con anterioridad, pero sólo menciona algunos datos estadísticos.

Finalmente, se encuentra un buzón de quejas y sugerencias, sin embargo al día 31 de agosto de 2009 cuando se visitó la página, dicho buzón virtual no funcionaba.

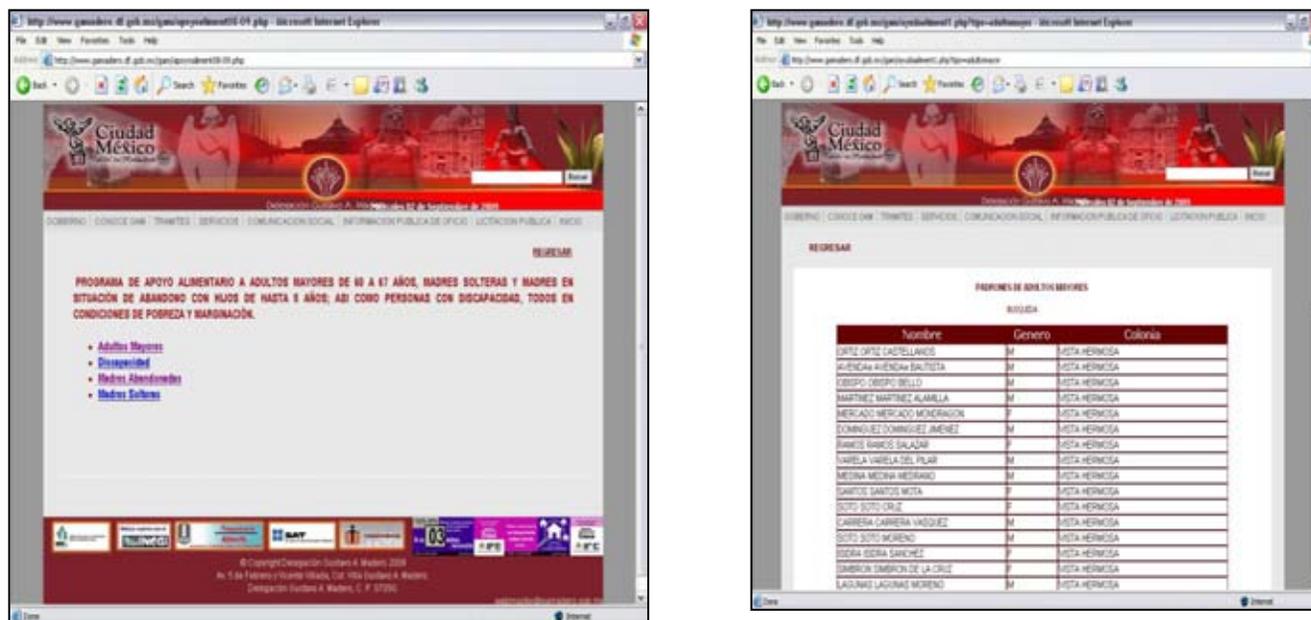
### Cuadro 3.23 Ventana de acceso denegado al buzón delegacional



Fuente: www.gamadero.df.gob.mx. Consultado el 31 de agosto de 2009.

En la parte final de la página se encuentra más información de la delegación: la toma de protesta del Jefe delegacional Luis Meneses Murillo, una barra que se refiere a los espacios culturales, sin embargo, no se puede tener acceso; hay otra barra que se refiere al “Programa de ayuda alimentaria 2008-2009”. Esta barra no ofrece ningún tipo de información sobre el programa, únicamente despliega una lista con los nombres de todos los beneficiarios.

**Cuadro 3.24 Ventanas de “Programa de ayuda alimentaria 2008-2009”.**



Fuente: www.gamadero.df.gob.mx. Consultado el 31 de agosto de 2009

Se encuentra otra barra denominada “Laboratorios educativos” pero no existe información de su ubicación, los servicios que prestan, horario de atención, contacto, etc. Únicamente aparece un cuadro con el número de laboratorios que existen en la delegación.

Aparece otra barra denominada “Las joyas de la GAM” la cual es una ventana que despliega un documento que tiene información general de la delegación, como historia, vialidades, centros turísticos tales como: el conjunto Guadalupano, el monumento a los Indios Verdes, el parque ecológico “El Cantil”, etc.

La información que presenta el documento es muy útil porque presenta los diferentes sitios turísticos de la delegación así como enaltece las tradiciones y valores de los mexicanos.

### Cuadro 3.25 Ventana de información turística de la delegación Gustavo A. Madero



Fuente: [www.gamadero.df.gob.mx](http://www.gamadero.df.gob.mx). Consultado el 31 de agosto de 2009

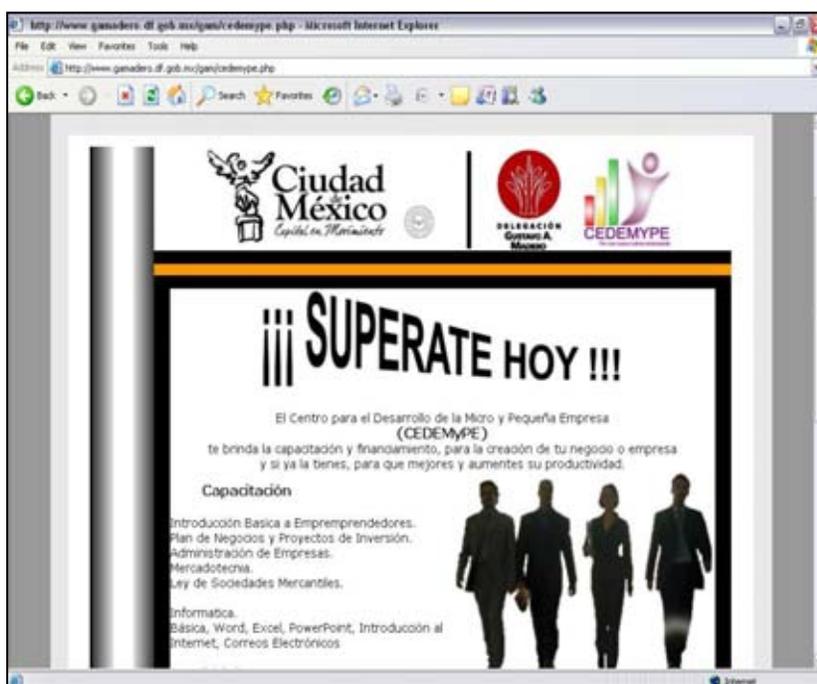
Existe otra barra con información referente a actividades culturales y deportivas. Ahí se despliega una lista con los diferentes centros y horarios de las Casas de Cultura y Centros de Desarrollo Social (CDSyC). Esta información es sumamente útil pues los ciudadanos pueden acceder a esta información desde cualquier lugar y a cualquier hora y así poder asistir a este tipo de actividades.

Existe una barra dedicada al centro de arte y cultura “Futurama” en donde se da una explicación del centro y se menciona que se pretende impulsar diferentes disciplinas artísticas tales como la danza, escultura, cine, pintura y teatro. No hay información detallada sobre las actividades ni horarios en que se llevan a cabo. No hay una página de internet del centro formal, por lo tanto no hay una liga con ésta.

Existe una barra llamada “Mantenimiento de escuelas públicas” pero no contiene ningún tipo de información.

Hay otra barra llamada “Centro para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CEDEMyPE)”, la cual brinda capacitación y financiamiento para la creación de un negocio o microempresa. Esta ventana contiene información en general de los diferentes cursos que se brindan, horario de atención, dirección y teléfono. No cuenta con un programa de las actividades ni con un correo electrónico para contacto.

**Cuadro 3.26 Ventana del Centro para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CEDEMyPE) de la Delegación Gustavo A. Madero**



Fuente: [www.gamadero.df.gob.mx](http://www.gamadero.df.gob.mx). Consultado el 31 de agosto de 2009

También hay otra barra con información sobre el Servicio Social que se puede prestar en la delegación. La información que se presenta es útil porque se explica el significado del servicio social, los requisitos, horario de atención, etc.

La siguiente barra tiene información relacionada con las licitaciones públicas, la cual es la misma información que se encuentra en el encabezado.

La Información relacionada con la seguridad pública de la delegación se despliega en otra barra, en donde se informa de algunas actividades que ha realizado la Dirección ejecutiva de seguridad pública. En esa información, no se detalla a qué periodo corresponden dichas actividades.

En uno de los párrafos se menciona lo siguiente: “*Vamos a posicionar a la Delegación Gustavo A. Madero como la delegación más segura del DF...*”<sup>204</sup>. De acuerdo al estudio presentado por la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (PGJDF) en julio del 2009, la delegación Gustavo A. Madero es una de las más inseguras, por lo que la información presentada en la página de internet resulta incoherente, además no se menciona la fecha en la que se pretende posicionar a la delegación como la más segura del Distrito Federal

La última barra corresponde a la llamada “Protección Civil”, en donde se despliegan los teléfonos de emergencia. La información es útil pues provee los teléfonos de algunos centro tales como: la estación Saavedra del H. Cuerpo de Bomberos de Gustavo A. Madero, el centro Antirrábico Luis Pasteur, el Centro de Atención a personas extraviadas y ausentes, la Cruz Roja (Zona Norte), entre otros; sin embargo no se proporciona la dirección de estos centros.

En la última parte de la página hay un link para acceder a otros sitios tales como el Sistema de solicitudes de Información del Distrito Federal (INFODF), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), al Sistema de Administración Tributaria (SAT), al Instituto Federal Electoral.

No hay una liga para ir directamente a la página del Gobierno del Distrito Federal o a otras delegaciones.

### **3.4.2 Transparencia y acceso a la información**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 6º otorga el derecho a todos los ciudadanos de tener acceso a la información pública. Asimismo, en la fracción V

---

<sup>204</sup> Fuente: Página de la delegación Gustavo A. Madero en la sección de Seguridad pública. Consultado el 31 de agosto de 2009. En [www.gamadero.df.gob.mx/gam/seguridadpublica.php](http://www.gamadero.df.gob.mx/gam/seguridadpublica.php)

establece que: *“Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre sus indicadores de gestión y el ejercicio de los recursos públicos”*.<sup>205</sup>

Por otro lado, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 28 de marzo de 2008, menciona en el artículo tercero que *“Toda la información generada, administrada o en posesión de los Entes Públicos se considera un bien de dominio público, accesible a cualquier persona en los términos y condiciones que establece esta Ley y demás normatividad aplicable”*.<sup>206</sup>

De esta forma el Artículo 13 de dicha Ley señala que: *“Todo Ente Público del Distrito Federal deberá publicar al inicio de cada año un listado de la información que detentan, por rubros generales, especificando el ejercicio al que corresponde, medios de difusión y los lugares en donde se pondrá a disposición de los interesados, a excepción de la información reservada o clasificada como confidencial en términos de esta Ley”*.<sup>207</sup>

Por otro lado, el Artículo 14 señala que *“Al inicio de cada año, los Entes Públicos deberán mantener actualizada, de forma impresa para consulta directa y en los respectivos sitios de Internet, de acuerdo con sus funciones, según corresponda, la información respecto de los temas, documentos y política”*.<sup>208</sup>

En este apartado se señala el imperativo de publicar cierta información pero sobre todo de hacerlo a través de la página de internet para que cualquier persona pueda tener acceso a dicha información.

Finalmente el Artículo 18 señala que *“Los órganos político-administrativos, al inicio de cada año, deberán mantener actualizada, de forma impresa para consulta directa y en los respectivos sitios de Internet, de acuerdo con sus funciones, según corresponda, la información*

---

<sup>205</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 6º, Fracción V. (2007). Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI). México.

<sup>206</sup> Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal. En [www.infodf.org.mx](http://www.infodf.org.mx)

<sup>207</sup> *Ibidem*.

<sup>208</sup> *Ibidem*.

respecto de los temas<sup>209</sup> tales como actividades culturales, actas de sesiones de comités, indicadores oficiales de servicios públicos que presten, entre otros.

Es observable que en la página de internet de la delegación Gustavo A. Madero se encuentra este tipo de información pública por lo que cumple con lo establecido en la Ley para efectos de dar a conocer a los ciudadanos información de la gestión gubernamental.

### 3.4.3 Evaluación del portal

Como se observa en los puntos anteriores, la página de internet de la delegación Gustavo A. Madero cumple con algunos elementos que hacen que tenga información útil para el ciudadano, sin embargo, todavía falta mejorar algunos aspectos para que verdaderamente sirva como una puerta de entrada para los servicios e información de la delegación y sea una herramienta útil para los ciudadanos ya que *“Los portales de Internet constituyen la base de las estrategias de gobierno electrónico de todos los países. Como su nombre lo indica, representan el principal acceso virtual a la información y servicios gubernamentales, con el beneficio adicional de que contribuyen a una mejor entrega de estos últimos, incrementan la eficiencia del gobierno en sus interacciones con el sector privado, transparentan las acciones públicas, facilitan el desarrollo de redes de colaboración entre los funcionarios públicos, y sobre todo acercan las instancias gubernamentales a los ciudadanos”*.<sup>210</sup>

A continuación se presenta un cuadro con algunas variables a considerar para evaluar la funcionalidad y utilidad del portal de la de la delegación. Estas variables –las cuales considero más importantes– fueron tomadas de: Recomendaciones para Sitios Gubernamentales en Línea, realizado por el Consejo Técnico de Internet y Sitios Gubernamentales en Línea y la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico (CIDGE)<sup>211</sup>, del World

---

<sup>209</sup> *Ibidem*.

<sup>210</sup> “Normas y estándares de portales gubernamentales. Gobierno electrónico, República Dominicana. 1ª edición, julio 2006. En [www.arrobadeoro.com/2006/DO/NormasEstandares.pdf](http://www.arrobadeoro.com/2006/DO/NormasEstandares.pdf). Consultado en agosto de 2009.

<sup>211</sup> Recomendaciones para Sitios Gubernamentales en Línea. Octubre de 2006.

En <http://www.sip.gob.mx/consejo/recomendaciones/RecomendacionesSitiosGubernamentalesCTISGL2006.pdf>

Wide Web Consortium (W3C)<sup>212</sup> y del Manual de Lineamientos Web para sitios de internet del gobierno del Distrito Federal 2009-2012.

**Cuadro 3.27 Variables a considerar para la evaluación del portal de internet de la Delegación Gustavo A. Madero**

Variable	Elementos positivos	Elementos negativos	Observaciones
1. Clasificación de contenidos por temas	Hay información sobre el gobierno de la delegación, trámites, servicios, licitaciones.		Sólo existe esta información, pero no hay clasificación de temas como turismo, empleo, niños, jóvenes, etc.
2. Información básica de la delegación a primera vista (organigrama, misión, visión, objetivos, planes de desarrollo, informes)	Hay información del gobierno de la delegación, directorio, organigrama	No hay información sobre misión, visión, objetivos, planes de desarrollo ni informes de rendición de cuentas.	Sólo hay información de misión y objetivos de la Ventanilla Única.
3. Catálogo de trámites y servicios (información detallada)	Sí hay catálogo de trámites y servicios. Información detallada de trámites.	No hay información detallada de los servicios. Sólo un cuadro con los tipos de servicios que la delegación presta, pero no descripción, requisitos, etc.	
4. Trámites y servicios más frecuentes		No existe	
5. Formatos para descargar de trámites y servicios	Hay formatos de trámites. De servicios sólo hay 3 formatos: carta de escrito al jefe delegacional, carta poder, y poda de árbol.		
6. Sección de trámites y servicios en línea		No existe	No se puede hacer ningún trámite ni servicio en línea
7. Sistema de seguimiento de casos		No existe	
8. Llenado de formularios en línea		No existe	
9. Transacciones en línea		No existe	
10. Área de registro (posibilidad de que los ciudadanos se registren o sus correos electrónicos para recibir información)		No existe	
11. Lenguaje ciudadano (lenguaje claro, sin tecnicismos, buena redacción y ortografía)	Sí hay un lenguaje claro, no tiene tecnicismos.	Múltiples errores ortográficos y algunos errores de redacción.	
12. Información de contacto	En el pie de página sólo aparece un correo webmaster.		
13. Mapa de sitio (forma rápida y fácil de encontrar lo que se busca)		No existe	
14. Preguntas frecuentes		No existe	
15. Espacio para participación ciudadana		No existe	No hay forma de dejar una sugerencia, opinión, o algún tipo de chat con algún funcionario
16. Espacio para evaluación		No existe	

<sup>212</sup> World Wide Web Consortium. En [www.w3.org](http://www.w3.org)

del portal ( retroalimentación con el ciudadano)			
17. Información de eventos, noticias		No existe	
18. Números telefónicos de emergencia		Al pie de página existe una barra denominada "Protección Civil" con los teléfonos de emergencia.	Aparecen únicamente los teléfonos pero no la dirección de los centros de emergencia.
19. Espacio para información sobre empleo		No existe	Existe únicamente una barra con información sobre un centro de capacitación, pero no ofrece bolsa de trabajo. No hay información de otras bolsas de empleo.
20. Licitaciones	Existe una barra relacionada a las licitaciones en donde se publican los requerimientos de la delegación.		
21. Publicación de fecha y actualización	Sí aparece en la página		Aparece en la página principal únicamente la fecha, pero no la fecha de actualización. Los colores no permiten tener una fácil visibilidad.
22. Espacio para la Transparencia	Sí existe		
23. Duplicidad de la información		Hay información en la barra del encabezado que es la misma que aparece en el contenido de la página, por lo que hay duplicidad de información	
24. Legibilidad, color de textos, tamaño		No hay buena legibilidad, Sólo algunos textos pueden leerse fácilmente	
25. Opción de búsqueda	Sí existe. (Aparece en la parte superior derecha de la página tal y como lo marca el Manual del DF)		
26. Enlaces rotos		Hay enlaces rotos.	No se puede acceder al buzón de quejas y sugerencias de la delegación.
27. Elementos gráficos y multimedia	Sí hay elementos gráficos	No hay elementos multimedia	
28. Sitios de interés	Sí existe información sobre lugares turísticos		
29. Posibilidad de contacto directo con funcionarios ( correo directo del jefe delegacional, chat, blog)	Existe correo del jefe delegacional, pero hay que ir al directorio para obtenerlo.	No existe chat o blogs.	
30. Accesibilidad ( capacidad de acceso a los portales y contenidos por todas las personas independientemente de sus limitaciones)		No existe accesibilidad para personas con alguna discapacidad	Se puede utilizar lector de voz o magnificador de pantalla.
31. Información de programas sociales	Hay una barra denominada "Programa Alimentario".	No es información útil pues sólo es una lista con el padrón de beneficiarios.	

Fuente: Elaboración propia. Agosto de 2009

Como puede observarse en el cuadro anterior, hay más elementos negativos dentro de las variables analizadas, por lo que el portal de internet de la delegación Gustavo A. Madero no resulta funcional al ciudadano. El portal es únicamente informativo, puesto que no hay posibilidad de tener algún tipo de interacción mediante éste; no hay interacción con funcionarios de la delegación o no existe la posibilidad de emitir una opinión, sugerencia o queja a la delegación. En el capítulo 2 se analizó las etapas del desarrollo del gobierno electrónico propuestas por Gil García Ramón y Luna Reyes Luis, por lo que puede decirse que la delegación se encuentra en la etapa número 1 que es la denominada "Presencia emergente", puesto que sólo se tiene cualquier tipo de presencia en Internet a través de un portal electrónico, además de que la información que se provee es muy limitada y estática. Tiene algunos elementos de la etapa 2 y 3 ya que existe información sobre leyes, servicios, trámites, pero no información de transacciones con el gobierno. En la etapa 3, se puede obtener formatos, pero también se puede obtener algún pre-procesamiento de algún servicio a través de teléfono o correo electrónico, por lo que la delegación no cumple con esta condición.

Por otro lado, el "Diagnóstico de usabilidad y calidad en la información de los portales de internet de los entes públicos del Distrito Federal"<sup>213</sup>, realizado del 30 de octubre de 2007 al 29 de enero de 2008 por el Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal (INFODF), midió la usabilidad<sup>214</sup> de todos los entes del Distrito Federal de acuerdo a cinco principios: 1. Navegación Efectiva; 2. Comunicación con el Usuario; 3. Eficiencia y Flexibilidad; 4. Estética y Diseño; y 5. Lenguaje. El índice de usabilidad de las delegaciones políticas fue de 71.8%,<sup>215</sup> siendo éste el más bajo de los entes evaluados (Judicial 84.4%, Legislativo 79.7%, Autónomos 77%, Administración Centralizada 76.4%, y Paraestatales, Desconcentrados y Descentralizados 75.9%).

---

<sup>213</sup> *Diagnóstico de usabilidad y calidad en la información de los portales de internet de los entes públicos del Distrito Federal*. En: [www.infodf.org.mx/iaipdf/doctos/pdf/repor\\_y\\_estad/Inf\\_diag\\_portales.pdf](http://www.infodf.org.mx/iaipdf/doctos/pdf/repor_y_estad/Inf_diag_portales.pdf). Consultado el 25 Agosto de 2009

<sup>214</sup> Usabilidad: "Es el conjunto de características técnicas y de diseño que deben tener los portales de Internet, para garantizar que sean accesibles, fáciles de utilizar y eficientes en la información que quieren transmitir". En *Diagnóstico de usabilidad y calidad...* *Op cit.* Asimismo es "el diseño de todos los contenidos y funcionalidades que posea un sitio web los cuáles[sic] deben ser pensados, diseñados, construidos y justificados en función de las necesidades del usuario." En *"Evaluación del portal del Gobierno del Estado de Nuevo León" realizado por la Consultoría webusability.com.mx*. Para más detalles ver: [www.uaweb.org.mx/documentos/evaluacion-portal-nuevo-leon](http://www.uaweb.org.mx/documentos/evaluacion-portal-nuevo-leon). Consultado en agosto de 2009

<sup>215</sup> *Diagnóstico de usabilidad y calidad. Op. cit.*

Así, los dos principios que resultaron con el menor índice de evaluación fueron: Eficiencia y flexibilidad (44.3%) y Comunicación con el usuario (18.3%)<sup>216</sup>. Esto significa que la mayoría de los entes públicos del Distrito Federal no tienen una comunicación adecuada con los ciudadanos a través de los portales y que no utilizan esta herramienta para acercarse a ellos. Asimismo, la delegación Gustavo A. Madero fue uno de los entes con menor índice de usabilidad (59.4%), superada por la delegación Cuajimalpa (89.1%) y Azcapotzalco (92.2%).<sup>217</sup>

El diagnóstico arriba citado también evalúa la calidad de la Información del Artículo 13 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal (LTAIPDF), en donde la delegación Gustavo A. Madero fue uno de los entes con menor índice (10.6%), superada por la delegación Xochimilco (21.7%) y Azcapotzalco (84.6%).<sup>218</sup>

En septiembre de 2008 el Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal (INFODF), publicó los *"Criterios de evaluación de la información pública de oficio publicada en los portales de Internet de los Entes Públicos del DF"*<sup>219</sup>, en donde se establecen diferentes criterios y metodología para valorar la información pública de oficio que todos los entes del Distrito Federal deben publicar en sus portales de internet. En el caso de las delegaciones políticas, únicamente se valorarán los Artículos 13, 14 con 26 fracciones y 18 con 8 fracciones. En la última visita que se hizo al portal de la delegación Gustavo A. Madero el 31 de agosto de 2009, éste mantiene publicada la información que se detalla en dichos artículos, por lo que restará esperar la evaluación que haga el Instituto de acuerdo a sus criterios.

---

<sup>216</sup> *Ibidem.*

<sup>217</sup> *Ibidem.*

<sup>218</sup> *Ibidem.*

<sup>219</sup> Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal (INFODF). En <http://www.infodf.org.mx/web/>

## Capítulo 4. Propuestas



## Capítulo 4. Propuestas

Las propuestas para la Delegación Gustavo A. Madero en cuanto a gobierno electrónico se enfocarán a mejorar los procesos externos o de “front office” cuyos beneficios afectan directamente a los ciudadanos (Gobierno a Ciudadanos G2C). Otra propuesta corresponde a procesos internos.

Por otro lado, las propuestas están basadas en el análisis que se hizo del portal en el capítulo anterior así como del benchmarking de los portales de las delegaciones del Distrito Federal con el objetivo de demostrar que las propuestas son viables para esta demarcación.

**Cuadro 4.1 Benchmarking de portales de las delegaciones del Distrito Federal.**

Delegación	Elementos Positivos	Elementos Negativos	Observaciones
<p>Álvaro Obregón www.aobregon.df.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Radio Obregón en línea.</li> <li>- Noticias sobre la delegación, espacios de propuestas, servicios delegacionales para la comunidad, atención ciudadana.</li> <li>-Denuncia anónima de narcomenudeo. (Llenado de formulario)</li> <li>-Actas certificadas por internet</li> <li>- Bolsa de empleo (registro de usuario)</li> <li>-Chat con funcionarios</li> <li>-Licencia por cita (llenado de formulario, aparece el monto, se llenan los datos del contribuyente y se hace la cita, se programa)</li> <li>-Estudios viales</li> <li>-Consulta de adeudos de agua (liga a la página de la Secretaría de Finanzas del DF)</li> <li>-demanda.net (demandas ciudadanas a través de internet, formulario)</li> <li>- Servicios (llenado de formulario y se proporciona un folio)</li> <li>-Reporte de baches, fugas de agua, luminarias (llenado de formulario y envío directo)</li> <li>-Trámites y servicios (aparecen por área delegacional y cuando se da clic a uno aparece la información, requisitos horarios, teléfono y correo electrónico para comunicarse.</li> <li>-Reportes de proyectos con fotografías y costos.</li> <li>-Buzón de la jefatura delegacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No se puede acceder al correo delegacional.</li> <li>-No hay espacio para la evaluación o sugerencias por parte de los ciudadanos acerca del portal.</li> <li>-Tiene algunos errores ortográficos.</li> <li>Existen links rotos.</li> <li>-En la página aparece chat con funcionarios pero no funciona.</li> <li>-No hay ligas a otras delegaciones.</li> </ul>	<p>La página está completa, la información es útil y hay espacios para el contacto directo a través del portal.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Directorio (aparecen las funciones de cada dirección y los servicios y trámites que realiza)</li> <li>-Consulta de CURP</li> </ul>		
<p><b>Azcapotzalco</b></p> <p>www.azcapotzalco.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hay un link a bolsa de trabajo</li> <li>-Organigrama con datos para contacto con funcionarios incluyendo email.</li> <li>-Teléfono de contacto, correo webmaster.</li> <li>-Liga a Centro Internacional de negocios Azcapotzalco.</li> <li>-Programa cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En el link para la bolsa de trabajo aparece un documento con las vacantes pero no el contacto.</li> <li>-Tarda en descargarse la página-</li> <li>-Servicios e-CESAC no funciona.</li> <li>-No hay buscador.</li> <li>-No hay espacio para sugerencias del portal.</li> <li>-No hay sección de informes de resultados o programas delegacionales.</li> <li>-No hay espacio para participación ciudadana.</li> </ul>	<p>Un aspecto muy positivo para reducir la brecha digital es la instalación de Centros de conocimiento @azcapotzalco en "donde los vecinos a partir de tener acceso a la tecnología de vanguardia en sitios públicos, puedan desarrollar actividades que fortalezcan sus habilidades educativas, de capacitación y gestión de sus principales necesidades personales y colectivas ante el gobierno delegacional y otras instancias públicas".</p> <p>Fuente: www.azcapotzalco.gob.mx</p>
<p><b>Benito Juárez</b></p> <p>www.delegacionbenitojuarez.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programa de desarrollo delegacional.</li> <li>-Organigrama, con CV de funcionarios, contacto, funciones de cada dirección misión y visión.</li> <li>-Información muy completa de la delegación (datos estadísticos, vialidades, transporte, población, mercados, bibliotecas, etc.)</li> <li>-Anuncios, cortes de luz, vialidades, suministro, comunicados del delegado.</li> <li>-CESAC a través del portal (formulario y envío directo)</li> <li>-Informes de gobierno</li> <li>-Correo delegacional.</li> <li>-Programas de desarrollo.</li> <li>-Transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buzón ciudadano no funciona.</li> <li>-No hay ligas a otras delegaciones ni a la página del gobierno del DF.</li> <li>-No hay espacio para la evaluación del portal.</li> </ul>	<p>En el portal, la mayoría de los servicios tienen un formulario para enviar directamente la solicitud de servicio.</p>
<p><b>Coyoacán</b></p> <p>www.coyoacan.df.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información completa de la delegación.</li> <li>-Informes de gobierno</li> <li>-Búsqueda rápida de servicios.</li> <li>-Buzón ciudadano sí funciona.</li> <li>-Informe de resultados.</li> <li>-Se puede programar una cita para realizar trámites en la ventanilla única.</li> <li>-Información cultural</li> <li>-Directorio de funcionarios con email.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La bolsa de trabajo sólo contiene información de los servicios que presta la delegación, pero hay que acudir directamente a las instalaciones para obtener mayor información.</li> <li>-No hay link a otras delegaciones.</li> <li>-No hay espacio para evaluación del portal.</li> <li>-No hay información visible sobre las funciones de cada área administrativa.</li> </ul>	
<p><b>Cuauhtémoc</b></p> <p>www.cuauhtemoc.df.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-CESAC (formulario para envío directo)</li> <li>-Información de trámites y formatos para descargarlos.</li> <li>-Información de cursos y talleres que la delegación brinda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay información sobre programas delegacionales ni informes de resultados.</li> <li>-No hay espacio para evaluación del portal.</li> <li>-El foro que aparece en la página no funciona.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Registro de correo para recibir información de la delegación.</li> <li>-Radio Cuauhtémoc,</li> <li>-Información en general.</li> <li>-Buzón ciudadano sí funciona.</li> <li>-Liga a la página del DF</li> <li>-Encuestas ciudadanas</li> </ul>	-No hay ligas a otras delegaciones.	
<p style="text-align: center;"><b>Cuajimalpa</b></p> <p>www.cuajimalpa.df.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información completa de la delegación agrupada por subtemas: infraestructura, turismo, historia, geografía.</li> <li>-El directorio sí tiene información de las funciones de cada área.</li> <li>-Hay lista de servicios y trámites, pero no formatos.</li> <li>-Área de empleo, pero hay que acudir a la delegación-</li> <li>-Sección transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El organigrama no tiene correo electrónicos y cuando se quiere acceder al CV de los funcionarios éste no funciona (enlaces rotos).</li> <li>-No hay correo para la delegación.</li> <li>-No hay sección de buscador, ni contacto, ni participación ciudadana.</li> <li>- No hay sección de sitios relacionados, sólo para el sitio del gobierno del DF</li> <li>-No hay información pública de oficio.</li> <li>-No hay informes de resultados ni programas delegacionales.</li> <li>-No hay espacio para evaluación de portal.</li> <li>-No hay espacio para participación ciudadana.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Iztacalco</b></p> <p>www.iztacalco.df.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Llenado de formulario para registrarse y recibir información de la delegación.</li> <li>-Reportanet (formulario para solicitar un servicio).</li> <li>-Hay sección de búsqueda.</li> <li>-Contacto por teléfono y correo de contacto técnico.</li> <li>-Bolsa de trabajo (lista con las vacantes, pero para mayor información hay que acudir a la delegación o llamar)</li> <li>-Vínculos con otras delegaciones y con el sitio del gobierno del DF.</li> <li>-Organigrama, información completa de la delegación.</li> <li>-Información cultural, cartelera, agenda delegacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay chats, ni espacio para participación ciudadana.</li> <li>-No hay información de trámites y servicios, no hay trámites en línea ni formatos.</li> <li>-No hay espacio para evaluación de portal.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Iztapalapa</b></p> <p>www.iztapalapa.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Directorio y organigrama visible con información de las funciones de cada área.</li> <li>- Información de trámites y servicios, además de formatos para descargar.</li> <li>-Enlaces a otras delegaciones, sitio del gobierno del DF, plugs in, y otros como sistema Infomex, INEGI, etc.</li> <li>-Servicio de empleo (información sobre los servicios que ofrece la delegación)</li> <li>-Buzón de sugerencias (formulario que sí funciona).</li> <li>-Contraloría ciudadana, link a la página.</li> <li>Programas de gobierno visible.</li> <li>-Liga a otros sitios.</li> <li>-Temperatura</li> <li>-Información de centro de monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay contacto para el servicio de empleo a través del portal.</li> <li>-No tiene buscador</li> <li>-No tiene espacio para participación ciudadana ni evaluación del portal.</li> </ul>	El Centro de Monitoreo de fracturas es muy útil para reportar una grieta. Se puede hacer a través de un número de teléfono, pero no se puede hacer a través de un formulario electrónico.

	de fracturas de suelo, si alguien quiere reportar una grieta debe llamar a un número de teléfono, no hay contacto por medio de la pagina como un formulario para reportar la grieta.		
<p><b>Magdalena Contreras</b></p> <p>www.mcontreras.df.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Filosofía institucional, misión visión, objetivos.</li> <li>-Organigrama con información de cada área administrativa.</li> <li>-Catalogo de trámites formatos para descargar.</li> <li>-Información de la delegación, turismo,</li> <li>-Sección de buscador</li> <li>-CESAC. Información de números de teléfonos, correos electrónicos, (horario de atención lunes a viernes de 09:00 a 20hrs)</li> <li>-Atención ciudadana en línea: El CESAC de esta Delegación recibe por este medio las dudas, quejas, denuncias, demanda de servicios, sugerencias y comentarios para su canalización al área competente (formulario en línea)</li> <li>- Área de transparencia.</li> <li>-Consulta de correo para trabajadores de la delegación</li> <li>-Consulta de CURP</li> <li>-Reporte de baches (Bachetel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay información agrupada por temas.</li> <li>-Errores de ortografía</li> <li>-Buzón no funciona.</li> <li>-Enlaces rotos.</li> <li>-No tiene espacio para participación ciudadana ni evaluación del portal.</li> <li>-No hay ligas a otras delegaciones o la página del gobierno del DF.</li> <li>-No hay informes de resultados ni programas delegaciones visibles.</li> </ul>	
<p><b>Miguel Hidalgo</b></p> <p>www.miguelhidalgo.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información completa de la delegación, funcionarios, organigrama con información de cada área administrativa.</li> <li>-Servicios en línea 24/7(formulario)</li> <li>-Seguimiento de casos 24/7.</li> <li>-Teléfonos de emergencia.</li> <li>-Servicios más solicitados.</li> <li>-Hay correo de Contacto.</li> <li>-Licencias por cita. Teléfono</li> <li>-Información por perfiles o audiencias, temas-</li> <li>-Guía turística.</li> <li>-Noticias, revista delegacional.</li> <li>-Bolsa de trabajo, registro de usuarios, subir CV, recibir noticias de vacantes, registro de empresas.</li> <li>-Noticias</li> <li>-Agenda cultural y deportiva delegacional</li> <li>-Espacio para opinión sobre el portal.</li> <li>-Ligoteca: enlaces a otros sitios de interés.</li> <li>-Contacto. Llenar formulario</li> <li>-Mapa de sitio</li> <li>-Intranet</li> <li>-Internet gratuito inalámbrico en parques y explanada delegacional.</li> <li>-Programa de altas y bajas y control vehicular por cita telefónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Licencia por cita por medio de internet a finales de agosto no funcionaba.</li> <li>-No hay chat con funcionarios.</li> <li>-No hay información sobre programas de desarrollo o informes de gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es la primera delegación que utiliza el término accesibilidad. Tiene un formato para ayudar a personas con discapacidad visual.</li> <li>-Es la primera delegación que tiene espacio para opinión del portal.</li> </ul>
<p><b>Milpa Alta</b></p> <p>www.milpa-alta.df.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Noticias</li> <li>-Directorio con nombres de funcionarios, con teléfono y correo electrónico.</li> <li>-Mapa de acceso a la delegación</li> <li>-Consulta de infracciones. Link directo para consulta</li> <li>-Link directo para la Secretaría de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay información de la delegación, ni misión, visión, objetivos, programas.</li> <li>-No hay chats.</li> <li>-No hay espacio para opinión acerca del portal</li> <li>-No hay catálogo de trámites y servicios,</li> </ul>	

	<p>Finanzas del DF.                      -Buzón de sugerencias. Sí funciona con un formulario.                      -Consulta de CURP                      -Denuncia ciudadana a través de un número de teléfono                      -Clima, hay un link a la sección de protección civil para saber el estado del clima</p>	<p>tampoco formatos para descargar.</p>	
<p><b>Tláhuac</b>                       www.tlahuac.df.gob.mx</p>	<p>-Información general de la delegación.                      -Catálogo de trámites y servicios                      -Programa de gobierno visible.                      -Noticias                      -Ligas a otros sitios                      -Clima</p>	<p>-Hay una sección para chatear con el jefe delegacional, pero no funciona.                      -No hay información de la delegación, ni misión, visión, objetivos, programas.                      -No hay chats                      -No hay espacio para opinión acerca del portal</p>	
<p><b>Tlalpan</b>                       www.tlalpan.gob.mx</p>	<p>-Directorio con nombres de funcionarios y correo electrónico para contacto.                      -Organigrama con información visible de cada área.                      -Información, Noticias y eventos, convocatorias                      -Ventanilla única,                      -Buscador                      -Reseña histórica. Español e inglés                      -Cartografía delegacional; planos y mapas de la delegación, metrobús-                      Información de clima y temperatura. (Hay una liga a la página www.accuWeather.com para mayor información al respecto).                      -Noticias</p>	<p>-No hay formulario de contacto directo.                      -En la ventanilla única sólo hay un número de teléfono, no hay contacto por correo y tampoco existe el horario de atención.                      -Correo electrónico del delegado difícil de recordar: dgjyg@tlalpan.gob.mx del Lic. Jorge Pérez Rodríguez                      -No hay lista de trámites y de servicios (no hay trámites por internet ni formatos, sólo hay información para el trámite de actas de nacimiento, pero cualquier trámite debe hacerse en la delegación.                      -No hay informes de gobierno ni programas de desarrollo delegacional                      -No hay un correo de contacto como webmaster u otro.                      -No hay espacio para opinión acerca del portal</p>	<p>-Es la única delegación que tiene la reseña histórica en español e inglés.</p>
<p><b>Venustiano Carranza</b>                       www.vcarranza.df.gob.mx</p>	<p>-Formulario para CESAC. Se pueden ingresar datos para atención ciudadana                      -Contacto                      -Lista de trámites y formatos para descargar.                      -Información de noticias y eventos.                      -Ley de transparencia. Todos las fracciones                      -Organigrama con información de cada área administrativa visible.                      -Información de la delegación.                      -Información sobre actividades culturales y programas como combate a la inseguridad, mejoramiento de imagen urbana, prevención del delito.                      -Aparece un chat en la página pero no funciona.                      -Correo electrónico, intranet                      -Encuesta</p>	<p>-No hay espacio para opinión acerca del portal.                      -No hay sección de buscador.                      -No hay programas delegacionales o informes de gobierno visibles.</p>	

<p style="text-align: center;"><b>Xochimilco</b></p> <p>www.xochimilco.df.gob.mx</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información sobre la delegación visible y organizada por temas.</li> <li>-Directorio, organigrama pero no hay información sobre qué hace cada área</li> <li>-Noticias actualizadas, información de eventos, noticias, convocatorias, información útil al ciudadano.</li> <li>-En relación a trámites y servicios, únicamente hay información de control vehicular y licencias, los otros trámites no se pueden abrir en la página.</li> <li>-CESAC. Horario de atención de 9.00 a 19.00 hrs, teléfono y correo para reportar algún servicio, pero no hay formulario para llenar y enviar directamente a través de la página</li> <li>-En la sección "contacto con tu jefe delegacional", hay un formulario para enviar preguntas, quejas, demandas, etc., que se puede enviar directamente al jefe delegacional.</li> <li>-Información actualizada, noticias, programas.</li> <li>-Buscador</li> <li>-Información extensa sobre las trajineras, ya que es el principal atractivos turístico de la delegación. (Mapa de la zona de chinampas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay información de informe de resultados o programas delegacionales.</li> <li>-No hay un espacio para evaluación del portal</li> <li>-No hay chats, foros, etc.</li> </ul>	
--	---	---	--

Fuente. Elaboración propia. Agosto de 2009

Por otro lado, dichas propuestas están elaboradas en función de los tres propósitos de usabilidad<sup>220</sup>:

1. Que el ciudadano encuentre fácil y rápido la información que busca en los portales gubernamentales.
2. Que el ciudadano promueva el uso del portal por su funcionalidad, y
3. Que el ciudadano se convierta en un usuario frecuente del portal.

**Propuestas en relación Gobierno a Ciudadano (G2C). Propuesta para crear un portal ciudadano de la Delegación Gustavo A. Madero:**

1. Clasificar el contenido del portal por temas y por perfiles de los ciudadanos, es decir, clasificación de temas tales como empleo, inseguridad, programas sociales, trámites,

<sup>220</sup> "Normas y estándares de portales gubernamentales. Gobierno electrónico, República Dominicana. 1ª edición, julio 2006. En [www.arrobadeoro.com/2006/DO/NormasEstandares.pdf](http://www.arrobadeoro.com/2006/DO/NormasEstandares.pdf). Consultado en agosto de 2009.

servicios, y en cuanto a perfiles de acuerdo a diferentes sectores de la sociedad, en especial hacer énfasis en los jóvenes, ya que son quienes constituyen la mayor parte de la población en Gustavo A. Madero. Asimismo, publicar información relevante y actualizada, así como las noticias del día.

2. Mejorar el organigrama de la delegación y señalar las principales funciones de cada área de tal forma que el ciudadano obtenga fácilmente información sobre cómo está estructurada la delegación y cuáles son las funciones que realiza cada área administrativa. La mayoría de los portales de las delegaciones cuenta con esta información visible y no tan rebuscada.
3. Mejorar el catálogo de servicios. Actualmente sólo aparece un cuadro con información que no es relevante puesto que no hay descripción de los servicios ni requisitos. Es necesario que la información sea útil y fácil de entender para el ciudadano; así mismo, es necesario que el ciudadano encuentre de una manera sencilla la información que requiere, puesto que la principal función del portal es dar mayor agilidad y facilidad a los procesos de interacción del gobierno con el ciudadano.
4. Creación de un mecanismo por el cual el ciudadano pueda hacer una cita mediante el portal para realizar un trámite. Una vez que haya descargado correctamente los formatos para el trámite o servicio, el área encargada deberá agendar con el ciudadano una cita para la culminación del trámite. Esto se realizará hasta que el proceso pueda completarse en su totalidad a través de canales electrónicos.
5. La creación de una sección con un formulario sencillo de llenar para que el ciudadano tenga acceso directo mediante éste al CESAC y a través de este medio se pueda comenzar la requisición de un servicio o el comienzo de un trámite. En una primera instancia se busca que el portal pueda servir para hacer un pre-procesamiento de algún servicio o trámite para que después se pueda desarrollar un portal transaccional. Es importante la coordinación con el área competente del gobierno del Distrito Federal el diseño adecuado de los formatos para descargar a fin de evitar duplicidad en el trabajo y pérdida de tiempo. A través de este medio el ciudadano tendrá la posibilidad de reportar fallas en la comunidad tales como baches, poda de árboles, falta de luz, falta de espacios verdes, entubamientos, pavimentación, etc.

En el portal del Gobierno del Estado de México, el ciudadano toma una fotografía de lo que quiere reportar, la envía por medio del portal y el ciudadano recibe información de agradecimiento por parte del gobierno. Éste, una vez que ha solucionado el problema, envía una fotografía con la resolución del problema a fin de que el ciudadano tenga conocimiento de que su demanda fue satisfecha.

Un problema grave en la colonia donde habito (Progreso Nacional) es el Rio de los Remedios cuyas aguas son residuales y no está entubado, por lo que constituye un problema de salud pública puesto que emite gases que son dañinos para los habitantes así como existe el peligro de desbordamiento creando un problema de sanidad. De esta forma, una propuesta es enviar fotografías de este río y la demanda de que se entube. Insistir en este problema hasta obtener una solución por parte del gobierno delegacional. En general, el objetivo de esta propuesta es fomentar una red de participación entre el gobierno y el ciudadano; es decir, que mediante el envío de información por parte del ciudadano, el gobierno pueda actuar de manera eficiente en la solución de las demandas ciudadanas.

6. Tener una opción para el seguimiento de casos en el cual a través de un número de folio el ciudadano pueda saber en qué estatus se encuentra su trámite o servicio.
7. Creación de un espacio para que los ciudadanos se registren así como su correo electrónico para tener la posibilidad de recibir información directa y personalizada sobre diferentes temas tales como: convocatorias, programas sociales, empleo, turismo, cultura, etc. Cabe mencionar que el ciudadano debe registrarse con un perfil determinado con el objetivo de que la delegación pueda enviar información útil y evitar el envío masivo de información que sólo ocasionará molestias al ciudadano.
8. Utilizar un lenguaje claro y sencillo así como la revisión minuciosa de la información que se publica en los portales tanto de fondo como de forma para evitar las faltas de ortografía y la mala redacción.
9. Evitar los enlaces rotos. El área de informática será la encargada de monitorear constantemente la página para evitar que haya errores en el portal o con el servidor.
10. Crear un mapa de sitio el cual oriente al ciudadano a buscar la información que requiere.

11. Crear un espacio para contacto directo con la delegación mediante un formulario que sea sencillo de utilizar.
12. Creación de un espacio para la opinión de los ciudadanos acerca del portal. Esto servirá para tener una retroalimentación directa con las sugerencias de los ciudadanos y poder publicar información útil y relevante.
13. En cuanto a participación ciudadana, crear un espacio en donde los ciudadanos puedan emitir algún tipo de opinión, sugerencia en cuanto a la gestión gubernamental, propuestas para la elaboración del presupuesto, demandas, etc.; esto con la finalidad de fomentar la e-democracia y que los ciudadanos utilicen frecuentemente medios electrónicos para acercarse al gobierno.
14. Establecer un vínculo a través del portal tanto con la página del gobierno del Distrito Federal así como las demás delegaciones. Esto se hace con el objetivo de no tener que buscar en diversos lugares la información relacionada con estos sitios.
15. Creación de un espacio a través del cual el ciudadano pueda hacer una denuncia anónima, principalmente del narcomenudeo, a través de un formulario fácil de llenar para reportar cualquier incidente.
16. Creación de un *call center* para la delegación el cual funcione de la siguiente manera: 24x7x365.
17. Utilizar los criterios de accesibilidad que maneja el World Wide Web Consortium (W3C) para que las personas con alguna discapacidad visual o auditiva puedan tener acceso al portal y así reducir la infoexclusión.
18. La creación de ruta de transporte digital que cuente con información sobre las principales avenidas y las principales rutas de transporte público.

Otra propuesta que tiene que ver con los procesos internos y en particular con la estructura delegacional, es la creación de un área que se dedique especialmente al desarrollo de proyectos de gobierno electrónico que esté relacionada con la Dirección de Modernización Administrativa.

Una segunda propuesta en este apartado tiene que ver con la creación de una “Agenda Digital Delegacional”, la cual contenga estrategias para el desarrollo de proyectos de gobierno electrónico. Una de las estrategias debe ser la promoción del uso del portal ciudadano entre los habitantes de la delegación. Para ello, deberá trabajarse conjuntamente con las 11 direcciones territoriales en las que se divide la Delegación.

Una propuesta para la promoción del portal y de mecanismos electrónicos para estar en contacto con la delegación es mediante un vehículo equipado con computadoras e internet (Red inalámbrica de la Ciudad de México) para informar y enseñar a los ciudadanos cómo usar el portal y los beneficios que éste le brindará.

Las propuestas arriba mencionadas son viables desde el punto de vista tecnológico; sin embargo el desarrollo de estos proyectos depende completamente de la visión innovadora que los servidores públicos tengan para aplicar estas herramientas en beneficio de la gestión misma así como de los ciudadanos; es decir, se requiere de liderazgo político y no tecnológico. De esta forma, la implementación del gobierno electrónico en los procesos administrativos de la delegación Gustavo A. Madero transformará la gestión de los asuntos públicos, mejorando la calidad de los servicios, reduciendo tiempos y costos, logrando ser más eficiente y cercana a sus habitantes. En otras palabras, es imperativo para la delegación poner la tecnología al



## Conclusiones



## CONCLUSIONES

Después de haber analizado el proceso de modernización de la administración pública desde los años ochenta hasta el día de hoy tanto en América Latina como en Estados Unidos y Europa, y particularmente en México, así como el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) particularmente el internet, podemos concluir lo siguiente:

1. En los países latinoamericanos, el proceso de modernización de la administración pública está relacionado con el proceso de cambio del sistema político, es decir, que de regímenes autoritarios se transitó hacia regímenes democráticos puesto que el Estado empezó a tener una crisis de legitimidad al no poder responder a las demandas ciudadanas que se incrementaban constantemente. Así su capacidad de acción quedó atrapada por una estructura normativa y rígida que no contemplaba valores como la eficiencia, transparencia o agilidad, entre otros.

De esta forma, el nuevo pensamiento en esa época se orientaba hacia una nueva gestión pública enfocada a crear nuevas formas de organización más flexibles a través de la desregulación, la descentralización y delegación de funciones. También se tomaba en cuenta el control y la participación ciudadana, la profesionalización de los servidores públicos, pero sobre todo, se pretendía tener una administración orientada al servicio y centrada en el ciudadano, lo que requería incorporar parámetros de medición del desempeño.

En México, el tema de la reforma tanto del Estado como de la administración pública ha estado presente en la mayoría de los gobiernos. Fue durante el gobierno de Zedillo en donde se comenzó a utilizar a las tecnologías en los procesos gubernamentales así como la creación de iniciativas de profesionalizar a los servidores públicos, logrando concretarse en el gobierno de Vicente Fox al incorporar al gobierno digital como parte de la Agenda de Buen Gobierno, así como la creación de la Ley de Servicio Profesional de Carrera.

En el gobierno de Vicente Fox, considerado como un gobierno del cambio, hubo una serie de transformaciones en los paradigmas de la administración. Por un lado, se pretendía cambiar el modelo tradicional burocrático y rígido por un modelo gerencialista, es decir, que a través de la incorporación de prácticas del sector privado al sector público, la organización y la provisión de

servicios públicos fuera más eficiente y cercana al ciudadano. Así el tema principal era modificar la capacidad institucional del Estado a través de una reestructuración organizativa; crear un servicio profesional de carrera en donde los servidores públicos se convirtieran en gerentes públicos dotados de habilidades gerenciales para el buen desempeño de la cosa pública; y la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) a los procesos administrativos con el objetivo de hacerlos más ágiles, menos costosos y sobre todo con mayor calidad.

Si bien es cierto que aún el proceso de modernización de la administración pública no se ha concretado puesto que no todas las organizaciones, servidores públicos y políticos no se han adaptado al nuevo entorno, también es cierto que éstas iniciativas son el parte aguas del cambio administrativo ya que el desarrollo de las TIC y el surgimiento de la sociedad de la información (SI) hacen que los ciudadanos estén más informados y por lo tanto demanden mejores servicios públicos con valor agregado a la sociedad en donde el tiempo de respuesta sea mínimo. En otras palabras, a inicios del siglo XXI los procesos de transformación intrasocietal se han acelerado por el surgimiento de tecnologías que permiten una comunicación más rápida y más efectiva, por lo tanto, los ciudadanos esperan que la comunicación con el gobierno se haga de la misma manera. Aunado a lo anterior, el ciudadano es más activo y más participativo, pues la tecnología hace posible la participación directa de los ciudadanos en la toma de decisiones públicas (e-democracia). En síntesis, los ciudadanos exigen más a los gobiernos y a sus administraciones públicas, por lo que actualmente resulta imperioso el uso de mecanismos electrónicos para dar respuestas más rápidas y mejores a los ciudadanos.

2. En una de sus acepciones más frecuentes, el gobierno electrónico significa la aplicación de las tecnologías de información y comunicación a los procesos gubernamentales; es decir, que mediante la incorporación de mecanismos electrónicos, la administración pública, tanto en sus procesos internos (back-office), como externos (front-office) puede eficientarlos logrando reducir costos y tiempo además de brindar una pronta respuesta al ciudadano.

De acuerdo a experiencias de diversos países, el uso del gobierno electrónico se ha traducido en diversos beneficios tanto para el propio gobierno como para los ciudadanos. Una de las áreas del gobierno electrónico es la de Gobierno a Ciudadanos (G2C), en la cual la relación es

directa y ésta se hace a través de un portal de internet que sirve como entrada para acceder a toda la información del gobierno.

En México, existen casos exitosos de gobierno electrónico a nivel federal, estatal y municipal, lo que prueba que se han hecho esfuerzos por modernizar a la administración pública al incorporar estos mecanismos a las prácticas administrativas. Tal es el caso del sistema de compras gubernamentales electrónico, el sistema de declaraciones patrimoniales, el portal ciudadano del gobierno federal, el sistema *chambanet*, entre otros.

En el 2005, la Red de Administración Pública de la Organización de Naciones Unidas (UNPAN, por sus siglas en inglés), realizó un ranking de desarrollo de gobierno electrónico de sus países miembros. En ese año, México estaba por debajo de Chile en la región central de Latinoamérica ocupando el lugar 31. En el 2008, el mismo ranking posicionó a México en el lugar 37 de la evaluación general, en el lugar 14 de madurez de servicios electrónicos y en el primer lugar de la región central de América Latina por encima de Chile. Por otro lado, el desarrollo de ciudades digitales en México también ha sido exitoso. De acuerdo al “Ranking Motorola de Ciudades Digitales de Latinoamérica 2009”, México se posiciona en el primer lugar por encima de Chile, al contar con siete ciudades digitales: Guadalajara, San Pedro Garza García, Mérida, Chihuahua, Tuxtla, Boca del Río y San Nicolás de los Garza.

De esta forma, se observa una clara disposición por parte del gobierno mexicano en sus tres niveles por desarrollar proyectos de gobierno electrónico que impacten positivamente en los ciudadanos.

3. En cuanto al caso de estudio analizado que es la delegación Gustavo A. Madero, observé que el desarrollo de gobierno electrónico se encuentra en un nivel dos de acuerdo al modelo elaborado por Gil García Luna citado en el capítulo 2, el cual representa solamente un sistema de información a través de un portal de internet el cual cuenta con algunos formatos para descargar pero que el trámite tiene que hacerse de forma tradicional, es decir en la ventilla única delegacional. Tampoco es posible tener algún tipo de interacción con los funcionarios a través de un chat ni es posible la participación ciudadana por medios electrónicos.

La delegación Gustavo A. Madero cuenta con diversos problemas, tanto económicos, como de inseguridad, de violencia; sin embargo también cuenta con problemas de inestabilidad política, los cuales inciden de manera directa en los programas de modernización administrativa puesto

que no hay continuidad en la gestión. Así un factor clave de riesgo para el desarrollo de proyectos de gobierno electrónico es la voluntad política, es decir, si los servidores públicos aún siguen ejerciendo sus funciones de manera tradicional y no cuentan con habilidades suficientes para hacer frente a las exigencias actuales, difícilmente se podrán impulsar proyectos de e-gobierno que beneficien tanto a la sociedad como a la organización en sí.

Por otro lado, se analizó la funcionalidad del portal de internet de la delegación tomando en cuenta diversos elementos tales como la usabilidad, el tipo de información contenida, la posibilidad de interactuar con el gobierno, la claridad en el manejo de la información, entre otros, y llegué a la conclusión de que el portal no es funcional debido a que no brinda información útil al ciudadano, y no es posible interactuar con el gobierno. En suma, el portal no cumple con la esencia de la aplicación de las tecnologías de información y comunicación que es acercar el gobierno al ciudadano para brindar un valor agregado a la sociedad.

También llegué a la conclusión de que la Delegación Gustavo A. Madero está rezagada en términos de desarrollo de proyectos de gobierno electrónico, puesto que mientras México ocupa un lugar importante a nivel internacional en esta materia, la delegación tiene apenas un incipiente portal semi-informativo. En el Distrito Federal, a partir del 2006 se ha dado un mayor impulso al tema de gobierno electrónico, sin embargo, el desarrollo del e-gob en las delegaciones ha sido desigual. Aún así, al hacer el benchmarking de los portales de las otras delegaciones, se pudo constatar que la mayoría tienen un nivel más avanzado que el de la delegación Gustavo A. Madero y resultan ser más funcionales a los ciudadanos, por lo que el problema de fondo del desarrollo del gobierno electrónico no es la falta de recursos, o de tecnología, sino de voluntad política por parte de los servidores públicos para promover el uso de las TIC en beneficio de la sociedad.

En síntesis, la sociedad actual muestra una clara orientación hacia el uso de las tecnologías de información y comunicación, creando redes sociales para una mejor interacción. Así, dichas tecnologías se han vuelto indispensables para todas las actividades del ser humano “digital” en el contexto de la sociedad de información y conocimiento. Cada día aumenta a nivel internacional el número de usuarios de dichas tecnologías, por lo que los gobiernos necesitan también del uso de las mismas para sus procesos cotidianos y de comunicación con el ciudadano. Como se mencionó en el capítulo 2, si la revolución industrial cambió el paradigma

de relación inter e intra societal, la revolución tecnológica lo hizo aún más. En un inicio, la denominada web 1.0 fue un parte aguas para el desarrollo de la Sociedad de la Información, ya que era posible encontrar información relacionada con cualquier tema, sin embargo los portales eran muy estáticos y no había posibilidad de interactuar. Con la llegada de la web 2.0, la revolución ha sido aún mayor. Actualmente no sólo es posible encontrar en los buscadores de internet cualquier información, sino que es posible crear redes sociales y comunidades virtuales a través de las cuales la posibilidad de compartir información es ilimitada, siempre y cuando se tenga una conexión con internet. De esta manera, los gobiernos de muchos países se benefician de dichas redes sociales para acercarse a más ciudadanos y así reducir la brecha digital y la infoexclusión.

Diversos autores han coincidido en que el problema de fondo del gobierno electrónico (e-gobierno) no es lo relacionado con la tecnología, sino con el gobierno *per se*. En el caso del gobierno mexicano, mientras sigan existiendo las mismas prácticas tradicionales de administración de bienes y servicios públicos, el desarrollo de gobierno electrónico quedará estancado por no haber una transformación en el pensamiento y en la cultura de los servidores. La flexibilidad y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios es una característica *sine qua non* de las organizaciones actuales como medio de supervivencia. Para que las instituciones públicas mexicanas conserven su permanencia y legitimidad en el sistema político deben actuar acorde a las necesidades del entorno internacional, de lo contrario se enfrentarán nuevamente a una crisis de actuación y de incapacidad de responder a las demandas de ciudadanos más activos e informados, pero sobre todo de ciudadanos que exigen la provisión de servicios públicos de calidad.

Es cierto que el reducir la brecha de la pobreza es un imperativo para el Estado mexicano, pero la reducción de la brecha digital, hoy en día, también es importante; sin embargo, considero que el mayor reto es el cambio de paradigma en el pensamiento administrativo, para lo cual se requiere la construcción de una política que esté orientada al servicio y centrada en el ciudadano.



## **Fuentes de Información**

## Fuentes de Información

### I. Referencias Bibliográficas

**Bobbio, Norberto** (1991) *Diccionario de Ciencia Política*. 7º edición corregida y aumentada. México, Siglo XXI Editores.

**Cabrero, M. Enrique** (1995). *Del Administrador al Gerente Público: un análisis de la evolución y cambio de la administración pública, y del perfil de los dirigentes de organizaciones públicas*. México: INAP.

**Castells, Manuel** (2006) *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red*. Volumen I, séptima edición. México: Siglo XXI Editores.

**Comité de Informática de la Administración Pública Estatal y Municipal (CIAPEM)**. (2008). *El que manda: el ciudadano*. Versión impresa. México: CIAPEM

**Gil, G. Ramón; Luna, R. Luis** (2007) en "Modelo multidimensional de medición del gobierno electrónico para América Latina y el Caribe". CEPAL Y EUROPEAID, mayo 2007. CEPAL- Colección Documentos de proyectos. [www.eclac.org](http://www.eclac.org)

**Gil, V. Francisco** (1998) "Los fundamentos políticos de la teoría de la Administración Pública" en *Antología de la teoría de la Administración Pública*. Compilador Sanabria, L. Juan José. México: ENEP Acatlán.

**Guerrero, Omar** (1992) *El Estado en la era de la modernización*. México: Plaza y Valdés Editores.

**Gutiérrez, M. Ramón** (2004) *Innovación gubernamental: El paradigma de buen gobierno en la Administración del Presidente Vicente Fox*. México: Fondo de Cultura Económica.

**Hans, Kelsen** (1988). *Teoría General del Derecho y del Estado*. México: UNAM.

**Hartman, A., Sifonis, J, y Kador** (2000). *Net Ready: Strategies for Success in the E-economy*. Mc Graw-Hill. En Diplomado de Estrategias Básicas de Gobierno electrónico. México: ITESM Universidad Virtual

**Inostroza, C. Cecilia** (2005). *Administración pública y procesos políticos en México*. México: Editorial Porrúa.

**Kliksberg, Bernardo** (1982). *¿Cómo transformar al Estado? Más allá de mitos y dogmas*. (2ª edición). México: FCE.

**Kliksberg, Bernardo** (1994). *El rediseño del Estado. Una perspectiva internacional*. México: INAP-FCE.

**Lane, Jan. Erik** (2000). *New Public Management*. London; New York: Routledge.

**Lynn E. Laurence Jr.**, *Reforma a la gestión pública: tendencias y perspectivas*, en Pardo, M. del Carmen. *De la Administración Pública a la gobernanza*. 1ª edición. México: El Colegio de México.

**Mayntz, Renate** (1985). *Sociología de la Administración Pública*. Madrid: Alianza Editorial.

**Mc Lean, Ian** (1996). *The Concise Oxford Dictionary of Politics*. Oxford; U.K: Oxford University.

**Monografía de la Delegación Gustavo A. Madero** (2003). Versión impresa. Gobierno del Distrito Federal. Coordinación de Comunicación Social. México: Delegación Gustavo A. Madero.

**Olías de Lima Gete, Blanca** (2001) *La evolución de la gestión pública: La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice-Hall.

**Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico** (2003). *The e-government imperative*. Versión impresa. OECD, e-Government Studies.

**Pardo, M. del Carmen** “Propuesta del Gobierno Fox para modernizar la Administración Pública: Agenda de Buen Gobierno y Profesionalización”, en *México: los retos ante el futuro*. (2007). El Colegio de México. Centro de Estudios Internacionales. México: Fundación Konrad Adenauer Stiftung.

**Pardo, M. del Carmen** (2004). *De la Administración Pública a la gobernanza*. 1ª edición. México: El Colegio de México.

**Premio Gobierno y Gestión local 2003**. Prácticas municipales exitosas. Versión impresa. Centro de Información y Docencia Económicas (CIDE).

**Robertson, David** (2004). *The Routledge dictionary of Politics*. New York: Routledge

**Rousseau, Jean** (2004). *El contrato social*. México: Ediciones Leyenda.

**Sanabria, L. Juan José** (1998) *Antología de la teoría de la Administración Pública*. México: UNAM, ENEP Acatlán.

**Sanabria, L. Juan José** (2002) *La ciencia de la Administración Pública: un enfoque político de la actividad administrativa del Estado en el marco de la globalización*. México: ENEP Acatlán.

**Sotelo, N. Abraham**. (2006) “*México: un gobierno digital en expansión*”. México.

**Uvalle, B. Ricardo**. *Objetivos y Alcance de la Gerencia Pública*, en *Antología de la teoría de la Administración Pública*. México: UNAM, ENEP Acatlán.

**Uvalle, B. Ricardo** *Gestión, Política Pública y desarrollo Social: Hacia la profesionalización de la gestión pública*, en Sanabria, L. J. (1998) *Antología de la teoría de la Administración Pública*. México: UNAM, ENEP Acatlán.

**Weber, Max** (1985). *El político y el Científico*. México: Premio Editora

## **II. Referencias Hemerográficas**

**Revista política digital.** Versión impresa. Año 5. Número 34. Diciembre 2006-Enero 2007

**Revista Política Digital.** Versión impresa. Número 36. Abril-Mayo 2007.

## **III.Referencias electrónicas**

### **a. Sitios web visitados:**

**Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI).**

[www.amipci.org.mx](http://www.amipci.org.mx)

**Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).**

[www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

**Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico (CIDGE).**

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

**Comité de Informática de la Administración Pública Estatal y Municipal (CIAPEM).**

[www.ciapem.org.mx](http://www.ciapem.org.mx)

**Fondo Regional para la Innovación Digital en América Latina y el Caribe o Programa (FRIDA).** [www.programafrida.net](http://www.programafrida.net)

**Forrester Research, Inc.** [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

**Fundación Mexicana para la Salud A.C.**

[www.funsalud.org.mx](http://www.funsalud.org.mx)

**Fundación Riojana para la Sociedad del Conocimiento (FUNDARCO),** [www.fundarco.org](http://www.fundarco.org)

**Information Technology Association of America (ITAA).**

[www.ita.org](http://www.ita.org)

**Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal (INFODF)**

[www.infodf.org.mx](http://www.infodf.org.mx)

**Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI). México.**

[www.ifai.org.mx](http://www.ifai.org.mx)

**Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF).**

[www.iedf.org.mx](http://www.iedf.org.mx)

**Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental (OPIG)**

[www.innova.fox.presidencia.gob.mx](http://www.innova.fox.presidencia.gob.mx)

**Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).**

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

**Organización ciudadana *No te calles*.**

[www.notecalles.org.mx](http://www.notecalles.org.mx)

**Periódico *El Universal*, versión electrónica.**

[www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)

**Periódico *Excélsior*. Versión electrónica.**

[www.exonline.com.mx](http://www.exonline.com.mx)

**Portal de la delegación Gustavo A. Madero.**

[www.gamadero.df.gob.mx](http://www.gamadero.df.gob.mx)

**Portales de las delegaciones del Distrito Federal**

**Red de Líderes de Gobierno electrónico en América Latina y el Caribe. (Red GEALC).**

[www.readgealc.net](http://www.readgealc.net)

**Revista Política digital.**

[www.politicadigital.com.mx](http://www.politicadigital.com.mx)

**Security Corner México.**

[www.securitycornermexico.com](http://www.securitycornermexico.com)

**Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal.**

[www.sedeco.df.gob.mx](http://www.sedeco.df.gob.mx)

**Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.**

[www.finanzas.df.gob.mx](http://www.finanzas.df.gob.mx)

**Secretaría de la Función Pública.**

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

**Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.**

[www.portal.ssp.df.gob.mx](http://www.portal.ssp.df.gob.mx)

**Sistema Nacional e-México.**

[www.e-mexico.gob.mx](http://www.e-mexico.gob.mx)

**United Nations Public Administration Network (UNPAN).**

[www.unpan.org](http://www.unpan.org)

**Wikipedia.** [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

**World Fact Book de la Agencia Central de Inteligencia (CIA por sus siglas en inglés)**

[www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook) 2006

**World Wide Web Consortium.** En [www.w3.org](http://www.w3.org)

**b. Artículos en versión electrónica:**

**Bertucci, Guido.** *La Innovación gubernamental en el mundo: Retos y Perspectivas.* En Revista Política Digital, versión electrónica. [www.politicadigital.com.mx](http://www.politicadigital.com.mx)

**Canto S. Rodolfo.** “*Políticas públicas. Más allá del pluralismo y la participación ciudadana*”. Revista Gestión y Política, vol. IX, núm. 2, segundo semestre 2000.  
Versión electrónica.

**Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico,** en Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

**Código Iberoamericano de Buen Gobierno.**

[www.clad.org.ve/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf](http://www.clad.org.ve/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf)

**Código de Ética del Gobierno Federal.** Presidencia de la República.  
<http://fox.presidencia.gob.mx/actividades/?contenido=21987>

**¿Cómo es el modelo de Gobierno Electrónico que impulsa la Unión Europea?** Asociación Española de empresas de consultoría.  
[www.consultoras.org](http://www.consultoras.org)

**Comunicación de la Comisión de 11 de febrero de 2003 al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones - Comunicaciones electrónicas: el camino hacia la economía del conocimiento [COM (2003) 65 final.**  
<http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/l24216b.htm>

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**  
[www.http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1](http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1).

**Criado G. Ignacio; Ramilo A. María Carmen; Salvador S. Miquel.** *La necesidad de Teoría (s) sobre Gobierno Electrónico. Una propuesta Integradora.* XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, Gobierno electrónico, Caracas, 2002. [www.clad.org.ve/fulltext/0043103.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0043103.pdf)

**Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información.** Ginebra 2003- Túnez 2005. En [www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html](http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html)

**Decreto que establece medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal 2006.**

<http://200.34.175.29:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1019/3/adq14.pdf>.

**Diagnóstico basado en resultados 2009.** México D.F. Delegación Gustavo A: Madero. Versión electrónica. [www.gamadero.df.gob.mx](http://www.gamadero.df.gob.mx)

**Diagnóstico de usabilidad y calidad en la información de los portales de internet de los entes públicos del Distrito Federal.**

[www.infodf.org.mx/iaipdf/doctos/pdf/repor\\_y\\_estad/Inf\\_diag\\_portales.pdf](http://www.infodf.org.mx/iaipdf/doctos/pdf/repor_y_estad/Inf_diag_portales.pdf)

**Encuesta Nacional sobre Inseguridad Pública en las Entidades Federativas 2002.** Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad (ICESI) A. C.

[www.icesi.org.mx/documentos/encuestas](http://www.icesi.org.mx/documentos/encuestas). Consultado en julio 2009.

**Evaluación del portal del Gobierno del Estado de Nuevo León.** Realizado por la Consultoría webusability

[www.uaweb.org.mx/documentos/evaluacion-portal-nuevo-leon](http://www.uaweb.org.mx/documentos/evaluacion-portal-nuevo-leon).

**Guerrero, Omar.** *Nuevos Modelos de gestión pública.* Revista Digital Universitaria, 30 de septiembre del 2001 Vol.2 En <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>

**Guide for Creating a Smart Community.** Canadá 2002.

<http://smartcommunities.ic.gc.ca>

**Hacia la Europa basada en el conocimiento.** *La Unión Europea y la sociedad de la información*". Consultado el 10 de Febrero de 2009. En

[www.ec.europa.eu/publications/booklets/move/36/es.doc](http://www.ec.europa.eu/publications/booklets/move/36/es.doc)

**Inseguridad en México. Resultados de la Quinta Encuesta Nacional sobre inseguridad del ICESI.**

[www.icesi.org.mx/documentos/publicaciones/articulos/inseguridad\\_en\\_mexico.pdf](http://www.icesi.org.mx/documentos/publicaciones/articulos/inseguridad_en_mexico.pdf)

**J. Lew Jacob.** Memorandum for the heads of executive departments and agencies Privacy Policies on Federal Web Sites. En [www.estrategy.gov/documents/46.pdf](http://www.estrategy.gov/documents/46.pdf)

**Jane E. Fountain.** *Bureaucratic Reform and e-Government in the United States: An Institutional Perspective* National Center for Digital Government.

En [www.umass.edu/digitalcenter/research/working\\_papers/07\\_006FountainBureauReform.pdf](http://www.umass.edu/digitalcenter/research/working_papers/07_006FountainBureauReform.pdf)

**Kubicek Herbert; Hagen Martin.** *One-stop-government in Europe: an overview.* University of Bremen. En [www.egov.vic.gov.au/pdfs/OneStop.pdf](http://www.egov.vic.gov.au/pdfs/OneStop.pdf) Consultado en abril 2009.

**L. McClure, David.** *Electronic Government opportunities and challenges facing the FirstGov web Gateway.* Committee on Government Reform, House of Representatives / United States General Accounting Office. En [www.gao.gov](http://www.gao.gov)

**La Brecha digital, un concepto social con cuatro dimensiones.** Boletín de Política informática, 2003. INEGI.

[www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/tecnologia/brecha.pdf](http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/tecnologia/brecha.pdf)

**Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal.**

En [www.infodf.org.mx](http://www.infodf.org.mx)

**Manso P. Juan.** Reseña bibliográfica. Osborne, D., Gaebler, T. *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público.*

[www2.udec.cl/~contacto/Comentario%20Libro%20Revista%20Contacto%20Publico.pdf](http://www2.udec.cl/~contacto/Comentario%20Libro%20Revista%20Contacto%20Publico.pdf)

**Manual específico de operación de los Centros de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC).** <http://cgsservicios:df.gob.mx/prontuario/vigente/726.htm>

**Manual de Lineamientos Web para sitios de internet del gobierno del Distrito Federal 2009-2012.** Comité de Informática del Gobierno del Distrito Federal. En [www.ci.df.gob.mx](http://www.ci.df.gob.mx).

**Mayntz, Renate.** *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna.* Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Reforma y democracia No.21, Octubre 2002. Caracas. [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

**Normas y estándares de portales gubernamentales.** Gobierno electrónico. República Dominicana. 1ª edición, julio 2006.  
[www.arrobadeoro.com/2006/DO/NormasEstandares.pdf](http://www.arrobadeoro.com/2006/DO/NormasEstandares.pdf).

**Pardo, M. del Carmen.** *La modernización administrativa Zedillista, ¿Más de lo mismo?,* México: COLMEX-INAP. Versión electrónica. En [www.colmex.com](http://www.colmex.com)

**Pocoví, G. M., Farabollini, G.** *Gobierno electrónico: Un cambio estructural. La integración de la información como requisito.* XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, "Gobierno Electrónico, Caracas, 2002. En [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

**Programa de Desarrollo Informático 2001-2006.** En Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

**Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2001-2006.**

[www.finanzas.df.gob.mx/documentos/proyprogramaGeneralDesarrolloDF2001\\_2006.pdf](http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/proyprogramaGeneralDesarrolloDF2001_2006.pdf)

**Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012.** En

[www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo\\_0712.pdf](http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo_0712.pdf)

***Rapid Development of Information Technology in the 20th Century.*** (2008) United Nations Public Administration Network (UNPAN). On line training centre "What an e-government leader should know."

**Recomendaciones para Sitios Gubernamentales en Línea.** México. Octubre de 2006.[www.sip.gob.mx/consejo/recomendaciones/RecomendacionesSitiosGubernamentalesCTI\\_SGL2006.pdf](http://www.sip.gob.mx/consejo/recomendaciones/RecomendacionesSitiosGubernamentalesCTI_SGL2006.pdf)

**Rodal, E.** *Programa para el Establecimiento del gobierno electrónico en América Latina y el Caribe (PEGE-LAC): conceptos, estrategias y aplicaciones que el Banco Interamericano de*

*Desarrollo viene desarrollando en la región.* VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, Panamá 28-31 Oct.2003. En [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

**Segundo Informe de Gobierno de Vicente Fox.**

[www.segundo.informe.fox.presidencia.gob.mx](http://www.segundo.informe.fox.presidencia.gob.mx)

**Sexto Informe de Gobierno de Vicente Fox.**

[www.sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx](http://www.sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx)

**Sotelo, N. Abraham.** *La innovación gubernamental. El proyecto de e-gobierno.* Revista Política Digital. Número 1. Noviembre 2001. Versión digital. [www.politicadigital.com.mx](http://www.politicadigital.com.mx)

**Sotelo, N. Abraham** “*Enfoque ciudadano en la producción y entrega de servicios en línea*”. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.  
<http://www.clad.org.ve/fulltext/0050418.pdf>

***The E-government Act of 2002.*** The Library of Congress. [www.loc.gov](http://www.loc.gov)

**Tratado Constitutivo de la Unión Europea.** [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)

***Una nueva Gestión Pública para América Latina*** (1998). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). [www.clad.org.ve/fulltext/0032400.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0032400.pdf)