



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA COMO
POLÍTICA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO EN LA CIUDAD DE
MÉXICO. SU IMPACTO EN LOS SERVICIOS DE LA ALCALDÍA
COYOACÁN, 2018-2019.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

P R E S E N T A:

ELÍAS DAVID DÍAZ FRANCISCO



DIRECTOR DE TESIS:

DR. MAXIMILIANO GARCÍA GUZMÁN

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD.MX.

2023



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INTRODUCCIÓN.	4
CAPÍTULO 1. LOS PILARES DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO: LA UNIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.	10
1.1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL GOBIERNO ELECTRÓNICO, ¿LA NUEVA VETA DEL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO?	10
1.2. EL GOBIERNO ELECTRÓNICO.	12
1.2.1. ORÍGENES.	13
1.2.2. CONCEPTOS.	16
1.2.3. MODELOS.	25
1.2.3.1. MODELO DE CUATRO NIVELES DE LAYNE Y LEE.	26
1.2.3.2. NACIONES UNIDAS & AMERICAN SOCIETY OF PUBLIC ADMINISTRATION.	28
1.2.3.3. TIPOLOGÍA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO GUIADA POR VALORES.	30
1.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO.	33
1.2.4.1. Objetivos.	34
1.2.4.2. Beneficios.	38
1.2.4.3. Retos y limitaciones.	45
1.3. CONCEPTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.	50
1.4. RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON EL GOBIERNO ELECTRÓNICO.	53
1.5. POLÍTICAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO.	56
1.5.1. EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN EN LAS POLÍTICAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO.	59
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DEL GE EN MÉXICO.	61
2.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES PARA EL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN MÉXICO.	61
2.2. ANTECEDENTES RELEVANTES EN MÉXICO.	68
2.3. ANTECEDENTES DE GOBIERNO ELECTRÓNICO EN LA CIUDAD DE MÉXICO.	72
CAPÍTULO 3. LA POLÍTICA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO EN LA CIUDAD DE MÉXICO: EL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA Y SU PAPEL EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA COYOACÁN.	78
3.1. GOBIERNO ELECTRÓNICO EN LA CIUDAD DE MÉXICO.	78
3.1.1. CIUDAD DE MÉXICO, UN GOBIERNO ELECTRÓNICO DESORDENADO, PERO CON POTENCIAL.	81
3.1.2. MARCO LEGAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO.	84
3.1.3. AGENCIA DIGITAL DE INNOVACIÓN PÚBLICA.	86
3.1.4. EL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA.	90
3.1.4.1. Procedimiento de solicitud en el Sistema Unificado de Atención Ciudadana.	94
3.1.4.2. El Sistema Unificado de Atención Ciudadana en cifras.	99
3.1.4.3. El Sistema Unificado de Atención Ciudadana como política de GE.	101
3.2. LA ALCALDÍA COYOACÁN, SU PAPEL EN LA ENTREGA DE SERVICIOS PÚBLICOS Y EL IMPACTO DEL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA.	102
3.2.1. LA ALCALDÍA, EL NIVEL DE GOBIERNO MÁS CERCANO A LA CIUDADANÍA.	103
3.2.2. LA ALCALDÍA COYOACÁN.	104
3.2.3. LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LA ALCALDÍA COYOACÁN.	109
3.2.4. EL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA EN LA ALCALDÍA COYOACÁN.	117

CAPÍTULO 4. IMPACTO DEL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA COYOACÁN.	129
4.1. EL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA EN COYOACÁN, UN ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.	129
4.1.1. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.	130
4.1.2. ELEMENTOS DEL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA A CONSIDERAR.	132
4.2. SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA 2019 Y SISTEMA DE GESTIÓN DE CENTROS DE SERVICIOS Y ATENCIÓN CIUDADANA 2018.	135
4.3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA.	140
4.3.1. FORTALEZAS.	140
4.3.2. OPORTUNIDADES.	146
4.3.3. DEBILIDADES.	149
4.3.4. AMENAZAS.	154
4.4. PRINCIPALES IMPACTOS Y PROPUESTAS DE MEJORA.	159
CONCLUSIONES.	166
GLOSARIO.	171
REFERENCIAS.	173
ANEXOS.	186
<i>ANEXO 1</i>	186
<i>ANEXO 2</i>	186
<i>ANEXO 3</i>	187
<i>ANEXO 4</i>	189
<i>ANEXO 5</i>	189
<i>ANEXO 6</i>	190
<i>ANEXO 7</i>	191
<i>ANEXO 8</i>	191
<i>ANEXO 9</i>	192
<i>ANEXO 10</i>	192
<i>ANEXO 11</i>	193
<i>ANEXO 12</i>	197
<i>ANEXO 13</i>	198

Introducción.

La presente tesis es el resultado de una investigación documental acerca del Gobierno Electrónico (GE) y, en específico, del Sistema Unificado de Atención Ciudadana (SUAC) durante su implementación en la alcaldía Coyoacán en el curso del año 2019.

El principal objetivo de esta tesis es conocer y analizar los principales impactos del SUAC en la atención de servicios públicos y la demanda ciudadana, con un especial énfasis en el caso de la alcaldía Coyoacán durante el año 2019, esto desde el enfoque del GE.

El GE ha ganado relevancia junto a otras propuestas en la A.P. como el Gobierno Abierto y las Políticas Públicas pues estas, responden a la necesidad de abordar los problemas novedosos y complejos de la era actual, que no son de fácil solución con los métodos tradicionales.

Los problemas extraordinarios exigen soluciones extraordinarias y en la actualidad el GE se encuentra entre las diversas propuestas existentes para abordar estos nuevos desafíos. Sin embargo, en varias ocasiones se ha interpretado o logrado de manera incorrecta el desarrollo de políticas e intervenciones relacionadas con el GE, lo que crea una percepción ilusoria y falsa de que este se limita únicamente a la aplicación de tecnologías novedosas, ingenios modernos y otros avances tecnológicos, especialmente en el ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la Administración Pública.

En realidad, la rama del GE en la Administración Pública es mucho más compleja que solo digitalizar a la burocracia, más bien, debe ser entendido como “El uso de tecnologías de la información y comunicación, particularmente del internet como una herramienta para lograr un mejor gobierno” (OECD, 2003), entendiendo la última parte relativa a “un mejor gobierno” de una manera amplia, no solo en valores económico-administrativos, como la economía, eficacia, eficiencia y efectividad, sino también en muchos otros campos como la transparencia, la apertura gubernamental, la democracia, entre otras, esto dependiendo de los objetivos de la política o la intervención.

La alcaldía Coyoacán y toda la Ciudad de México (CDMX) en su conjunto, se enfrentan a la problemática de brindar insumos suficientes y adecuados a la sociedad actual, una sociedad posindustrial, que día a día crece en complejidad, especialización y tamaño.

La sociedad capitalina actual, al igual que muchas otras alrededor del mundo, se ha sumergido en la vertiginosa carrera de los tiempos contemporáneos. En esta época, el cambio constante es la norma y todos los aspectos de la vida diaria se ven afectados directa o indirectamente por esta vorágine de transformación. Los servicios públicos no escapan a esta realidad, su cambio es necesario, frente a la necesidad de adaptarse a los nuevos desafíos y demandas que surgen en la sociedad moderna.

Aunado a esto, los gobiernos locales y la CDMX se enfrentan a la problemática de la atomización del GE. Si bien, actualmente el GE de la capital cuenta con un gran potencial, este se encuentra desordenado, fragmentado y sin un objetivo claro (Bravo, 2019), En este contexto, la alcaldía Coyoacán contaba con un bajo nivel de coordinación con el gobierno de la CDMX y de igual forma con las otras alcaldías.

Por este motivo, el fenómeno del SUAC y los impactos que este tiene resultan de gran interés. Su estudio se justifica en primer lugar, debido a que la CDMX y los gobiernos locales; entre ellos el de Coyoacán, se enfrentan a la tarea de brindar servicios públicos adecuados a esta sociedad cada vez más compleja, donde si bien la Administración Pública tradicional no ha fracasado, hoy por hoy se muestra lenta, costosa, poco transparente y desordenada.

En segundo lugar, la novedad de este Sistema Unificado de Atención Ciudadana y su papel en el Plan de Digitalización de la CDMX, resultan de interés debido a que representan una respuesta innovadora a problemáticas actuales, con herramientas actuales, un esfuerzo por llevar a la totalidad de los gobiernos locales de la CDMX a integrarse a la tendencia de digitalización gubernamental (UN, 2020), la cual promete un gran número de beneficios, tanto para el gobierno, como para la ciudadanía.

Si bien existe una gran cantidad de maneras y estrategias para resolver estas problemáticas, las políticas de Gobierno Electrónico son una opción sumamente importante que debe de ser tomada en cuenta y que se presenta como una solución propia de estas últimas décadas, donde la microelectrónica se ha desarrollado hasta alcanzar extremos insospechados en las décadas pasadas.

En ese marco, la pregunta central que guía este trabajo de investigación es ¿Cuáles son los principales impactos del SUAC en la Administración Pública y en la ciudadanía de la alcaldía Coyoacán, en cuanto a la atención de servicios públicos y demandas ciudadanas? Esta interrogante será abordada de manera detallada a lo largo del presente documento a partir de una hipótesis sobre el SUAC y sus efectos positivos en el año 2019.

En efecto, la hipótesis sostenida en la presente tesis consiste en la afirmación (sujeta a comprobación) de que el SUAC implementado en la alcaldía Coyoacán durante el año 2019 como un sistema digital para la atención de demandas ciudadanas y de servicios públicos generó impactos positivos en la Administración Pública de la alcaldía, principalmente en lo que tiene que ver con:

- Reducción de los tiempos de atención de los servicios públicos mejorando la eficiencia de la Administración Pública local.
- Impulsar al desarrollo del GE en la CDMX al avanzar a un gobierno interoperable, armonizando los sistemas de atención entre la alcaldía y el gobierno central.
- Mejorar las capacidades del gobierno local frente a los retos de la actualidad por medio de las TIC y una política de GE coherente.
- Impulsar a la CDMX a la tendencia de digitalización gubernamental.

Para verificar estas afirmaciones, se utilizó el análisis FODA como herramienta de apoyo. Esta metodología permite detectar las fortalezas y oportunidades en contraposición a las debilidades y amenazas presentes en los procesos analizados, lo que implica una identificación de aspectos positivos.

A este respecto, es importante señalar que para articular metodológicamente esas cuestiones, en la presente tesis se optó por realizar una investigación documental de carácter mixto, para vislumbrar los impactos relevantes y positivos del SUAC en Coyoacán.

La razón por la cual se optó por un análisis FODA, es debido a la versatilidad y practicidad de este método, el cual, permite conocer a detalle las diferentes partes del fenómeno que se estudia y vislumbrar las implicaciones internas, externas, positivas y negativas del mismo; aunado a esto, esta herramienta admite el uso de información cuantitativa y cualitativa, por otra parte, no presenta inconveniente alguno al realizarse de manera *ex-post* y permite crear como producto conocimiento objetivo y racional.

Por último, la manera en la que la presente tesis se desarrolla, cumple sus objetivos y responde a la pregunta guía, es por medio de cuatro capítulos, los cuales se encuentran planteados de la siguiente manera:

- **Capítulo 1:** Los pilares del Gobierno Electrónico: La unión entre la Administración Pública y las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Este capítulo está dedicado a establecer las bases conceptuales sólidas, sobre las cuales se constituye la presente tesis, esto con el propósito de asegurar teóricamente los conceptos relativos al GE, sus orígenes, los distintos modelos que existen de él, así como sus características, del mismo modo se discute su relación con la Administración Pública y como el GE se integra a esta como una nueva y fructífera rama del conocimiento, también se discuten los conceptos relativos a las TIC, sus características principales y como son aplicadas en el GE.

En resumen, este capítulo trata de presentar el estado actual de la discusión teórica del GE desde la Administración Pública, sus implicaciones, variantes y como este se desarrolla.

- **Capítulo 2:** Antecedentes del Gobierno Electrónico en México.

Este capítulo está dedicado a los orígenes históricos del GE, partiendo de manera global y general, hasta llegar a los sucesos más significativos en la CDMX, se presenta como un complemento del capítulo 1, una recopilación histórica de evidencias que explican el porqué de la situación actual del GE en Coyoacán y en la CDMX, es decir, la historia y origen de esta tendencia a la digitalización gubernamental. En resumen, este capítulo es un breve recorrido por la historia del GE con el objetivo de lograr mayor claridad en el presente.

- **Capítulo 3:** La política de Gobierno Electrónico en la Ciudad de México: El Sistema Unificado de Atención Ciudadana y su papel en los servicios públicos de la Alcaldía Coyoacán.

El capítulo tres explica la situación actual del fenómeno, partiendo desde lo general, con una revisión de la situación del GE en la CDMX hasta el año 2019; para con ello, llegar al tema y lugar de interés, la alcaldía Coyoacán.

Del mismo modo, primero se revisa la propuesta de la Agencia Digital de Innovación Pública (ADIP), posteriormente al SUAC y su operación en lo profundo de la alcaldía Coyoacán, es decir, como este es conducido por las Áreas de Atención Ciudadana (AAC) y las Unidades de Atención Ciudadana (UNAC), los servicios públicos que son atendidos en él, en qué cantidad son demandados, qué número de estas solicitudes son atendidas a tiempo, cuantas solicitudes superan los 40 días hábiles y en qué zonas se registran más solicitudes, entre otros datos relevantes.

En resumen, este capítulo es un estudio más afondo del SUAC en la alcaldía Coyoacán y los servicios públicos.

- **Capítulo 4:** Impacto del Sistema Unificado de Atención Ciudadana en los servicios públicos de la Alcaldía Coyoacán.

A modo de cierre, el capítulo cuatro corresponde al análisis FODA del SUAC. Tomando en consideración todo lo establecido en los capítulos anteriores, se presenta un rápido recapitulado acerca del SUAC y sus características, en orden de preparar el camino para su análisis, posteriormente se desarrolla la matriz de estudio. A lo largo de cada sector de la matriz se desglosan los diferentes elementos analizados y señalados los puntos a tomar en consideración como relevantes.

Posteriormente, con los elementos señalados en la sección de fortalezas, se indican los impactos que estos tienen en relación con la Administración Pública, los ciudadanos y las TIC, desde una postura de GE, se procede a contrastar dichos resultados con una serie de críticas y debilidades, a modo de conclusión se presenta una modesta propuesta de mejora.

Por último, se compila una sección de anexos, donde se encuentran diferentes datos estadísticos realizados mediante el uso de la información pública del SUAC, así como de diferentes solicitudes de transparencia que fueron de utilidad para la realización de la presente tesis.

CAPÍTULO 1. LOS PILARES DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO: LA UNIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

1.1. La Administración Pública y el Gobierno Electrónico, ¿La nueva veta del conocimiento administrativo?

La Administración Pública es un concepto muy amplio, difícil de agotar, es la disciplina académica desde la cual se realiza la presente tesis, pero también es un fenómeno que rodea y afecta a todos los ciudadanos de los Estados-nación modernos, desde el momento de su concepción, hasta años después de su muerte. No es un fenómeno estático, inmóvil; sino uno en constante desarrollo, que progresa y se encuentra sujeto a una dinámica convulsa y constante, inmerso en los continuos bamboleos y perturbaciones de la sociedad actual.

La sociedad contemporánea ha sufrido y al mismo tiempo, ha sido promotora de una vorágine sin precedentes de cambios en la realidad, esta espiral de cambios acelerados encuentra sus orígenes en el siglo pasado y desde entonces no ha hecho más que acelerar hasta extremos insospechados en las últimas décadas, en ocasiones de manera positiva, resolviendo viejos problemas que abrumaron al hombre durante siglos, con ayuda de los avances técnicos y tecnológicos; pero en otras ocasiones, de manera negativa, creando nuevas problemáticas sin precedentes, auténticas singularidades en la historia de la humanidad.

A pesar de esta ingente cantidad de cambios, la figura del Estado y la Administración Pública permanecen relativamente constantes. Ambos fueron concebidos en una época muy distinta a la actual, donde las necesidades eran diferentes, donde la realidad era distinta, pero con objetivos similares.

Como disciplina, la Administración Pública nació en Europa, fruto de un largo devenir histórico occidental, influenciado fuertemente por la cultura germánica, franca, itálica e hispana durante los inicios de la modernidad. En aquellos días, las monarquías absolutas se encargaron en su momento de concentrar y centralizar el poder, de crear las bases de los Estados modernos y conformaron aquel primigenio Dios sintético mortal creado por hombres, descrito por Hobbes (2002).

La Administración Pública evolucionó con el pasar de los años, instaurando controles al poder, partiendo del cameralismo y las Ciencias de la Policía, hasta alcanzar las características que tiene hoy por hoy, una ciencia moderna (Bonnin, 1982), burocratizada y racional (Weber, 2008), brazo ejecutivo del poder, regulada por el derecho positivo (Bobbio, 1985) con una naturaleza artística y una epistemología científica (Dwight, 1964), que busca la cooperación humana para alcanzar el bien común y público, maximizando y racionalizando los recursos escasos, mientras coopera con muchas otras ciencias sociales.

Como se puede observar, la Administración Pública no ha dejado de evolucionar, tanto en la academia como al interior del Estado, ha sufrido grandes cambios desde la caída del Estado social y benefactor, el final del mundo bipolar y la explosión de la mundialización (Giddens, 2000), en las últimas décadas.

Sin embargo, la Administración Pública como disciplina, mantenía en su interior la tendencia a estudiar solo lo relativo al Estado, a encontrar la mejor manera de organizar las cosas, la búsqueda de las mejores instituciones y organizaciones humanas posibles, la maximización de los recursos escasos y la búsqueda de la racionalidad, tendencia heredada por Weber y las escuelas económicas liberales.

No fue hasta finales del siglo pasado que este espectro se abrió repentinamente, la posibilidad de estudiar el proceso de toma de decisiones fue agregado, creando todo un nuevo abanico de posibilidades con las “Ciencias de las Políticas”, lo mismo sucedió con el Gobierno Electrónico, se abrió “Una nueva veta del conocimiento administrativo” (Uvalle, 1994). Es decir, los nuevos tiempos generaron nuevas áreas de conocimiento para el estudio de la disciplina de la Administración Pública.

El GE, permitió ampliar los horizontes de una disciplina ensimismada al estudio del Estado y sus organizaciones, reacia a abrirse a nuevos horizontes y con escasa vocación tecnológica, tornándola mucho más empírica y medible, permitiendo denominarla como “Una ciencia social tecnológica” (Uvalle, 1994), siendo de gran utilidad para los nuevos retos que la sociedad de la información presenta y contribuyendo junto con otras ramas, como la de las Políticas Públicas, a evitar que la Administración Pública se fosilice en el pasado.

1.2. El Gobierno Electrónico.

El Gobierno Electrónico es un concepto relativamente nuevo en el amplio campo de estudio de la Administración Pública, surgido apenas en el pasado siglo XX. Durante este tiempo, el GE se ha convertido poco a poco en una rama del conocimiento mejor consolidada, siendo de especial interés para la búsqueda por resolver los problemas emergentes del nuevo siglo.

Algunos sugieren la aparición del GE de manera formal en la década de los años 90, aunque sus orígenes pueden ser rastreados hasta mucho antes, en los años 50, debido a que “El fenómeno ahora conocido como GE tiene sus raíces desde la introducción misma de las tecnologías de información en el gobierno” (García & Reyes, 2008).

Con ello, nos encontramos ante un gran primer problema, conceptualizar el GE. Esta tarea se torna problemática; pues el origen y la definición de ¿qué es el GE? es vaga, amplia y depende de a quien se le realice la pregunta, debido a que se pueden encontrar múltiples definiciones de lo que se entiende por GE, siendo cada una útil a diferentes cuestiones y necesidades.

Si se usa como guía la definición que propone estrictamente el uso de las TIC o tecnologías en el gobierno y su Administración Pública, se puede decir que, aquel que introdujo una primigenia máquina de fax, inventada a mediados del siglo XIX, o las aún más vetustas máquinas de telégrafo en alguna oficina de correos u oficina gubernamental fue un pionero, el primero en inaugurar el futuro Gobierno Electrónico.

Por ello, en orden de solventar este primer problema, a continuación, se desarrolla una breve reseña conceptual acerca de lo que se entiende por GE, debido a que es necesario comprender que el GE es mucho más que el uso de avanzados gadgets y demás ingenios en la Administración Pública y en la burocracia. Además de aclarar que no solo se limita al uso de internet como muchas veces se ha interpretado. Todo esto en orden de crear un mejor concepto de GE a partir del cual trabaja la presente tesis.

1.2.1. Orígenes.

El concepto de GE o *e-government* surge en los años 90 con aparición de la computación y la masificación del uso del internet, sin embargo, el uso de capacidades tecnológicas y de cómputo no es exclusivo de esta década, puede ser rastreado hacia más atrás en la historia, el uso de las TIC; así como, de la informática y capacidades de cómputo es incluso anterior al internet y pueden encontrarse fenómenos pretéritos, similares a un Proto-gobierno Electrónico.

Ejemplo de esto pueden ser rastros hasta 1960 con los primeros Sistemas de Información Geográficos computarizados (GIS), desarrollados por Canadá para crear un inventario manejable de los recursos naturales disponibles (ERSI, 2020), o los primeros pasos en automatización de pago de impuestos con los sistemas *Pay As You Earn* desarrollados en Reino Unido durante 1970 (Weiss, 2019), incluso en el mundo académico, ideas como las planteadas por Alvin Toffler en *The Third Wave* en 1980, dan un vistazo de hacia dónde se dirige la sociedad y sus gobiernos. Todo esto en conjunto comenzó a encaminar las tendencias del GE.

Pero, en cuanto al GE, entendido en sus dos elementos de gobierno y electrónica, este emprendió sus primeros pasos con la introducción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la Administración Pública de los países desarrollados, pero no limitándose únicamente a eso, sino que fue más allá del uso de la tecnología por la tecnología misma. Creó nuevas lógicas en la relación entre los gobernados y los gobernantes, además de cambiar el cómo se entienden a las mucho más complejas sociedades actuales, también representó un cambio en cómo se atienden los problemas de esta nueva sociedad denominada de la información y el conocimiento.

Los pioneros en investigar y experimentar activamente con el uso de la tecnología en organizaciones humanas de manera concienzuda fueron los administradores privados en el floreciente *e-commerce*, entre finales del siglo XX e inicios del XXI en el denominado “Boom del PuntoCom”, los cuales cosecharon grandes éxitos para diferentes empresas y organizaciones privadas.

A pesar de las posteriores dificultades e impulsados por la novedad y una creciente necesidad de innovación mercantil, no tardarían en adaptarse estas nuevas formas y métodos, para el uso de los Estados y sus gobiernos. “Justo como en el e-commerce, el término e-government nació del boom de internet” (Grönlund & Horan, 2004).

Así, el desarrollo del GE fue en sus inicios fragmentado y poco documentado, ya que respondía a las necesidades del momento, aunque poco a poco comenzó a estructurarse y a producir las primeras literaturas GE, en las cuales pueden descubrirse dos grandes campos fruto de su época:

1. El guiado por lo práctico: Donde se encuentran estudios no científicos académicos; tales como, estudios de benchmarking, de mejora organizacional, estudios de evaluación o crítica, un ejemplo de estas obras es la llevada a cabo por David Osborne en 1990. Conocido por su trabajo en la implementación del gobierno electrónico en los Estados Unidos durante la administración del presidente Bill Clinton. En su libro "*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*" Osborne argumenta a favor de una mayor eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en el sector público mediante la aplicación de principios empresariales y tecnológicos.
2. El académico científico: Aquel que se ha desarrollado de manera más escrupulosa en las grandes universidades, tanto en el área de las administraciones privadas, como en las públicas; así mismo, en los think tanks y laboratorios de ideas gubernamentales, un ejemplo es Jane Fountain con su obra *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*, escrita desde la Ciencia política y la teoría tecnológica.

Gran parte de esta importación de elementos de la administración privada se dio gracias a la intervención de la Nueva Gerencia Pública (NGP), debido a su carácter e impulso hacia la innovación y cambio organizacional, aunque cabe aclarar que este proceso de exportación no fue exclusivo de la corriente de la NGP. A la NGP pueden atribuírse algunas características tales como (Vilchis, 2007):

- 1) La orientación al cliente.
- 2) La empresarialidad.
- 3) La apuesta por la innovación.
- 4) Flexibilidad y cambio institucional.
- 5) Inspiración en la administración privada.

Características que resultan de gran utilidad al momento de desarrollar intervenciones de GE, sin embargo, no son las únicas.

El punto de inflexión sin embargo se dio en los años 90, durante dicha década, el gobierno estadounidense lideró e impulso fuertemente el desarrollo del GE, personajes como el vicepresidente Al Gore fueron actores clave durante estos primeros pasos.

La visión de Gore era utilizar la tecnología de la información para hacer que el gobierno fuera más accesible, eficiente, eficaz y efectivo en la entrega de servicios a los ciudadanos, inspirados en los éxitos tecnológicos se buscó que la tecnología de la información ayudara a crear un gobierno que fuera mejor, sobreponiéndose a los nuevos retos del siglo.

Gore también creó la iniciativa Alianza Nacional para Reinventar el Gobierno (National Partnership for Reinventing Government), que tenía como objetivo reducir la burocracia del gobierno y hacer que las agencias gubernamentales fueran más eficientes y efectivas (Kamensky, 2001).

Durante este periodo, Estados Unidos lanzó varios proyectos de gobierno electrónico, incluyendo la creación de sitios web gubernamentales, como el portal de servicios federales USA.gov y el portal de negocios BusinessUSA. También se creó el sistema de adquisiciones en línea de la Administración de Servicios Generales (GSA), que permitía a las agencias gubernamentales realizar compras en línea.

En resumen, el GE se remonta a las últimas décadas del siglo XX, impulsado fuertemente por la explosión del internet ocurrido en dicha época en los países desarrollados, fue fuertemente influenciado por las empresas privadas y su importación a la Administración Pública fue lenta y fragmentada, aunque logró consolidarse como un nuevo campo de estudio en los próximos años.

1.2.2. Conceptos.

Una vez revisados los orígenes del Gobierno Electrónico, es imperioso establecer lo que en adelante debe de entenderse por GE; como se ha expresado previamente, una problemática recurrente al hablar de GE es conocer hasta donde llegan los límites de dicho concepto.

¿Usar una calculadora para verificar un presupuesto, es considerado GE? Algunos dirán que es necesario el uso del internet, otros agregarán que se necesitan elementos más profundos, herramientas y cambios institucionales, otros más harán hincapié en la búsqueda de la eficiencia, eficacia y economía de la Administración Pública por medio de las TIC o en la búsqueda activa de la gobernanza, etc.

Como se ha dicho, el concepto de GE surge alrededor de los años 90, es un término relativamente nuevo, que poco a poco se ha construido y modificado a lo largo de los años, sujeto a los cambios de la Administración Pública y a los cambios de las tecnologías, especialmente a los relacionados con las TIC.

“Durante el auge del Estado de bienestar, faltó la configuración de un conocimiento tecnológico que permitiera a la Administración Pública encarar realidades en proceso de cambio, mismas que exigían otra forma de interpretación y conceptualización para fortalecer los aspectos relacionados con la rentabilidad, eficiencia, la productividad y la calidad de la acción Estatal”. (Uvalle, 1994).

Conforme la realidad cambia, el Estado y por ende la Administración Pública cambian, la introducción de las TIC trajo como consecuencia la emergencia de este nuevo campo de estudio, que se ha mostrado amplio y pululante de interpretaciones y estudios.

Esto ha traído como resultado, el surgimiento de un sinfín de bibliografía y de cibergrafía. Diferentes autores proponen su definición de lo que entienden por Gobierno Electrónico o *e-government* en inglés, cada gobierno ha creado su propia definición que les ha sido útil para adaptarse y dar sus primeros pasos en la digitalización gubernamental.

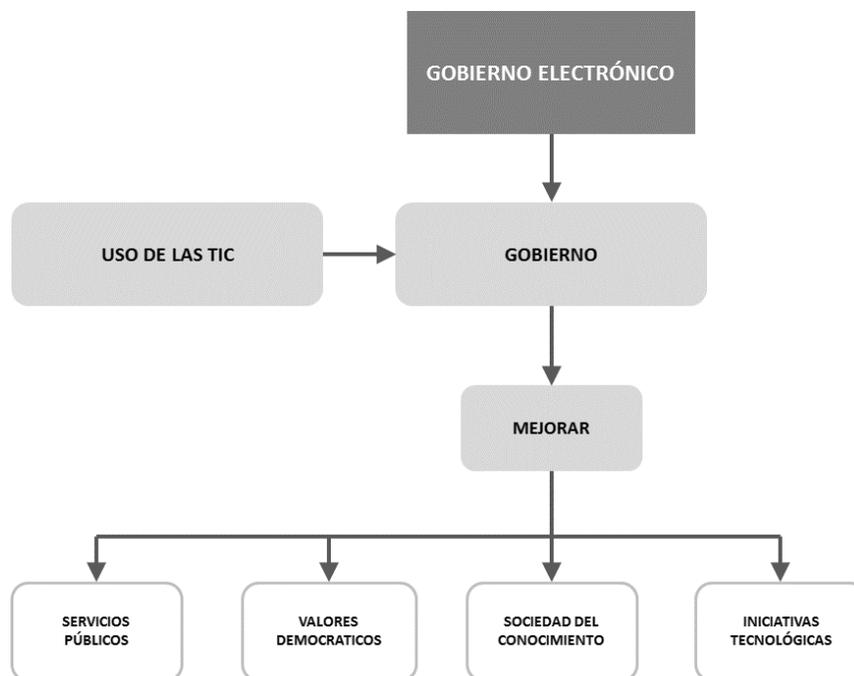
Muchas de estas definiciones, surgen fruto de la necesidad, algunos gobiernos al verse envueltos de estas nuevas categorías se vieron forzados a crear su propia interpretación; de la misma forma, diferentes organizaciones internacionales y económicas han desarrollado sus propios estudios; así como, académicos en diferentes universidades, laboratorios de ideas y *think tanks* alrededor del globo; como resultado, la definición es amplia y variada. A continuación, se presentan una serie de diferentes definiciones de lo que es y qué se puede entender por Gobierno Electrónico:

Ramón Gil García: Destacado investigador en cuanto al Gobierno Electrónico, concuerda al igual que muchos otros, que la definición de GE, *e-government* o gobierno digital, varía según las latitudes, los tiempos y las personas; por lo cual, propone que existen diferentes categorías que permiten crear clasificaciones según su función: definiciones que concentran las principales características del GE. Definiciones que se enfocan en los principales interesados o *stakeholders* del GE, así como sus beneficiarios. Definición desde una perspectiva evolutiva con distintos estadios o fases de desarrollo progresivo.

Con esto en mente, Ramón Gil se decanta por definir al GE como:

“El Gobierno Electrónico es 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”. (Mariscal y otros, 2008).

Figura 1
Modelo de Gobierno Electrónico de Ramón Gil.



Fuente: Elaboración propia con base en la definición de Ramón Gil García.

Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico: formulada en el marco de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado de 2007 de Chile, e impulsada por diversos organismos iberoamericanos, esta carta tiene como objetivo el determinar las bases conceptuales del GE y apoyar en la modernización administrativa de los organismos públicos iberoamericanos, para mejorar el bienestar de la región por medio del uso de las TIC.

Este documento establece que por 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” (Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico, 2007).

En ella, se busca el desarrollo de la ciudadanía a través de la satisfacción de sus necesidades por medio de la tecnología, pero de manera diferente a la provista por el mercado, al estar unida al gobierno, también busca el fortalecer la gobernabilidad, la democracia y la participación ciudadana en los asuntos de política gubernamental y política pública.

Figura 2
Concepto de Gobierno Electrónico de Carta Iberoamericana



Fuente: Elaboración propia con base en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico de 2007.

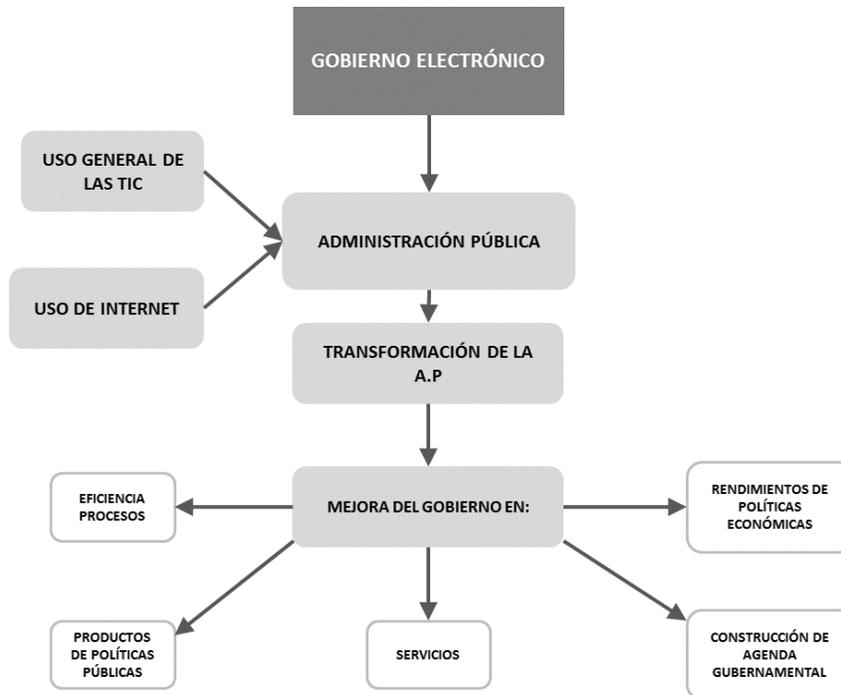
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), por su parte, indica que existen tres grandes definiciones de lo que es el GE:

- 1) Basada en internet: se dan servicios a través de internet; así como, otras actividades tales como la e-consulta.
- 2) Basado en las TIC: aquellas definiciones que se basan el uso de las TIC en el gobierno, es la definición más amplia, pues engloba todos los aspectos de la actividad del gobierno.
- 3) Basado en las TIC y la transformación de la Administración Pública: Implica una transformación profunda de la Administración Pública por medio del uso de las TIC; así mismo, describe una nueva manera en la cual el gobierno se construye alrededor de las TIC y el uso de internet.

Esto indica que la definición puede variar, debido a la gran cantidad de teóricos que han escrito al respecto; así mismo, dependerá de cada gobierno y de sus necesidades y metas. La definición por la que termina decantándose la OCDE es la siguiente: “El uso de tecnologías de la información y comunicación, particularmente del internet como una herramienta para lograr un mejor gobierno” (OECD, 2003: 23).

A pesar de que el internet es una herramienta valiosa, la OCDE no se centra solo en él, sino que reconoce el uso de muchas otras aplicaciones e ingenios, para lograr que los gobiernos hagan mejor su labor.

Figura 3
Concepto de Gobierno Electrónico de OCDE



Fuente: Elaborado con base en The e-Government Imperative (OECD, 2003).

Banco Mundial: por último, el Grupo de Práctica del GE de la Unidad del Sector de Información y Tecnologías de la Comunicación del Banco Mundial creó su propia definición, con el objetivo de servir como una línea guía y pauta para el desarrollo del GE, en los países miembros del Banco Mundial.

“El Gobierno Electrónico se refiere al uso de las tecnologías de la información y comunicación, para mejorar la eficiencia, efectividad, transparencia y rendición de cuentas del gobierno” (World Bank, 2015, pág. 21).

El Banco Mundial se refiere a que algo medianamente complejo como mover los servicios gubernamentales de los ciudadanos al ámbito online puede ser considerado un tipo de GE; sin embargo, aclara que el Gobierno Electrónico no se agota en esto, sino que va mucho más allá y busca generar una verdadera transformación en los ciudadanos y el gobierno, pues implica la mejora de muchas otras áreas y el impulso al desarrollo de la sociedad de la información.

Las transformaciones que contempla el Banco Mundial son:

- 1) Reducción de costos.
- 2) Promoción del desarrollo económico.
- 3) Mejora de la transparencia y rendición de cuentas.
- 4) Mejora de la entrega de servicios públicos.
- 5) Mejora de la Administración Pública.
- 6) Impulso de la sociedad electrónica.

En conclusión, con estas definiciones, se puede tener una idea más clara de lo que es el Gobierno Electrónico, Gobierno Digital o *e-government*. Si bien, cada definición es un tanto distinta, todas comparten elementos en común; por ello, se puede decir que:

GE es cuando un gobierno y su Administración Pública hacen uso y/o adaptan diferentes tecnologías, especialmente de las denominadas TIC, para mejorar la calidad, eficiencia, eficacia y economía del mismo gobierno y su Administración Pública, así como de la sociedad en general y el mercado por medio de la generación y mejora de insumos necesarios para su desarrollo y que a la vez genera cambios en las estructuras de las instituciones gubernamentales.

Las mejoras hacia el gobierno y su administración pueden darse en la forma de reducción de costos operativos, incremento de la transparencia, incremento de la credibilidad, mayor confianza en las instituciones, formación de una agenda gubernamental más democrática, control de la burocracia, controles de poder y disminución de la corrupción.

A la sociedad se le brinda mayor cantidad y calidad de los insumos necesarios para su desarrollo, se impulsa el desarrollo de valores democráticos a través de la apertura de nuevos lugares de participación ciudadana online, los cuales son más directos, oportunos y eficientes, se mejora la atención de servicios públicos y la velocidad de las transacciones gubernamentales, al mercado se le otorgan mejores insumos, se reduce la incertidumbre, así como la ampliación de diferentes oportunidades para la transparencia gubernamental.

Sin embargo, la definición final del GE permanece aún abierta, pues múltiples gobiernos, estudiosos y demás actores continúan trabajando en ella y será adaptada a las necesidades de los políticos y académicos. Muestra de ello son los múltiples modelos de GE que se han creado a lo largo de los últimos años, los cuales responden a diferentes necesidades. Por último, cabe remarcar que el GE no es estático, por ello, a continuación, se presenta una serie de diferentes modelos, algunos de gran importancia para el estudio y comprensión del GE.

1.2.3. Modelos.

Una vez esclarecida la incógnita acerca de ¿Qué es el Gobierno Electrónico? es importante reconocer que existen diferentes modelos del mismo. Como se ha visto, el fenómeno de GE ha sido de un creciente interés desde finales del siglo, principalmente en los países desarrollados, esto ha permitido que gran cantidad de estudiosos, intelectuales e investigadores se adentren en el tema y que amplia bibliografía sea creada.

Sin embargo, a pesar de que este campo es liderado actualmente por Europa y Asia con los ejemplos de Dinamarca, Estonia, Finlandia y Corea del Sur, la región latinoamericana ha mejorado significativamente en los últimos años y desarrollado un concepto propio, permitiéndole crear sus propios modelos y políticas de GE, contribuyendo al avance general del GE.

Países de la región como Argentina, Chile, Brasil y Costa Rica se han unido a esta tendencia del GE y han logrado grandes avances que les han merecido posicionarse de un nivel alto a muy alto en su desarrollo, mientras Santa Lucía, Jamaica, Guatemala y Nicaragua se han colocado en un nivel medio, de acuerdo con *La encuesta de Gobierno Electrónico de la Organización de las Naciones Unidas* (UN, 2020: 40).

Estos progresos regionales se deben en parte al desarrollo de diversos modelos, propuestas de GE y políticas de digitalización regionales, no son pocas las ocasiones en las que cada gobierno ha desarrollado sus propias políticas de *e-government* adaptándolas a lo que les parezca funcional, apropiándose del concepto y compartiendo la experiencia con los demás países en redes regionales. Ejemplo de estos esfuerzos son la *Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico* (2007), un esfuerzo por crear un modelo consistente de lo que es el GE en la región iberoamericana, firmada por los Jefes de Estado Iberoamericanos y los Ministros y Secretarios de Administración Pública Iberoamericanos.

También vale la pena destacar los esfuerzos realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Comisión Europea en América Latina en el *Plan de Acción sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el*

Caribe (eLAC), el cual tiene como objetivo, coordinar a diferentes actores de la región para tomar medidas e implementar políticas públicas en materia de 1) Acceso a la red de internet, 2) Gobierno Electrónico 3) Medio ambiente, 4) Seguridad social, 5) Desarrollo productivo, 6) Innovación, 7) Entorno habilitador, 8) Educación y 9) Buenas políticas de Estado. Además de desarrollar una serie de indicadores para dar seguimiento a la región.

Con esto se evidencia que; a pesar de que el fenómeno del GE es mayoritariamente europeo (Criado, 2009) el auge de éste ha generado fuertes corrientes regionales latinoamericanas, además de los modelos que cada Estado a propulsado por su cuenta, adaptando las ideas de diferentes fuentes a sus propias necesidades y creando propuestas útiles.

A continuación, se presentan algunas propuestas de dichos modelos los cuales, responden a diferentes necesidades y rescatan diferentes aspectos de lo que es el GE, desde un punto de vista más amplio y completo que una sola definición.

1.2.3.1. Modelo de cuatro niveles de Layne y Lee.

Este modelo se considera de clase evolucionista; es decir, la principal variable considerada es el desarrollo progresivo del GE, a través de diferentes estadios o etapas que parten desde lo simple hasta lo complejo.

El Modelo Layne y Lee tiene la particularidad de ser uno de los primeros modelos propuestos en la academia en lo relativo al GE y establece dos grandes variables a considerar:

- 1) La integración de las instituciones de la A.P.
- 2) La complejidad tecnológica.

Layne y Lee sostienen la idea de que, con base en las acciones del gobierno para introducir tecnologías, especialmente las relacionadas con el uso de internet; así como, el incremento del nivel de integración entre sus organizaciones (tanto a nivel horizontal como vertical), se podrá determinarse en cuál de los cuatro niveles de desarrollo se encontrará un gobierno.

Los niveles propuestos son:

Tabla 1
4 niveles de Gobierno Electrónico de Karen Layne y Lee

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
CATÁLOGO	TRANSACCIÓN	INTEGRACIÓN VERTICAL	INTEGRACIÓN HORIZONTAL
CARACTERÍSTICAS			
Poca experiencia en uso de las TIC, limitado a solo páginas web	Nivel tecnológico mejorado y presencia de interacción gobierno con ciudadanos	Las TIC están presentes en toda la A.P	Las TIC han modificado el cómo la A.P opera
Integración gubernamental nula	Integración gubernamental baja	La integración horizontal entre instituciones públicas es alcanzada	La integración vertical entre instituciones públicas es alcanzada

Fuente: elaboración propia basado en Layne & Lee, 2001.

El último nivel de desarrollo es alcanzado una vez se ha logrado una integración vertical entre diferentes órdenes de gobierno con funciones similares, junto con la integración horizontal entre diferentes organismos gubernamentales.

“La integración horizontal, se refiere a la integración de sistemas a través de diferentes funciones, en las cuales una transacción en una agencia puede ser enviada y revisada automáticamente contra la información de otras agencias funcionales” (Layne & Lee, 2001).

Como se puede observar, este modelo, evoluciona hacia un estadio en el que cada una de las agencias y organizaciones gubernamentales estarán conectadas y coordinadas en una especie de rizoma administrativo que es capaz de atender y dar buena solución a las necesidades de los gobernados, considerando no solo la tecnología como valor fundamental del GE, sino también la coordinación e integración entre los entes públicos.

1.2.3.2. Naciones Unidas & American Society of Public Administration.

Este modelo, al igual que el propuesto por Layne y Lee es un modelo evolucionista, fue desarrollado en 2001 por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales e Instituciones Públicas (UNDPEPA) y la Sociedad Americana de Administración Pública (ASPA), en el marco de la elaboración del Primer Panorama Global de Desarrollo de Gobiernos Electrónicos, un estudio realizado en 190 países miembros de las Naciones Unidas, usando diferentes indicadores, tales como la presencia en línea de los Estados y sus gobiernos, las telecomunicaciones, infraestructura y desarrollo humano.

“Cada Estado miembro fue examinado usando sitios disponibles en la World Wide Web, durante estos periodos” (UN, 2002).

Junto con este panorama de GE, se creó un modelo de desarrollo del GE, el cual cuenta con 5 estadios de desarrollo.

Tabla 2
Estadios de Gobierno Electrónico de UNDEPA Y ASPA

Nombre	Descripción
Presencia Emergente	Gobiernos con poca experiencia en internet, limitados a un puñado de páginas, aisladas y fragmentadas, donde solo se probé información gubernamental útil y estadística a los ciudadanos.
Presencia Mejorada	Se cuenta con sitios web gubernamentales dinámicos y dedicados a temas específicos, se publican números de contacto, directorios y direcciones, la interacción con el público es pobre y comienza a gestarse la coordinación entre instituciones gubernamentales.
Presencia Interactiva	Gobiernos que cuentan con páginas web más complejas e interactivas, además de que cada institución cuenta con una página propia. Se permiten hacer pocas transacciones con los usuarios, parte online, parte presencial.
Presencia Transaccional	Gobiernos donde los procesos de transacción burocrática son posibles a través de los portales web, sin la necesidad de visitar una oficina, se cuenta con altos estándares de seguridad y plataformas amigables con los usuarios.
Uniforme o unificado	Fin último de toda propuesta de Gobierno Electrónico. Gobiernos que cuentan con una web unificada en un paquete de sitios web entrelazados, creando un gobierno virtual <i>seamless</i> que facilita la interacción con los usuarios y mejora las capacidades gubernamentales.

Fuente: elaboración propia con base en las Naciones Unidas (UN, 2002).

Como se puede observar, este modelo es evolutivo, pero a diferencia del anterior, es de carácter lineal. La ONU desarrolló este modelo, con el objetivo de servir de guía para los países en vías de desarrollo; por lo cual, advierte que no es necesario seguirlos estadios al pie de la letra, sino darse una idea de cómo puede evolucionar el GE y crear políticas que se adapten a cada situación.

1.2.3.3. Tipología de Gobierno Electrónico guiada por valores.

Como se ha visto en los modelos anteriormente expuestos, gran parte del GE se ha centrado en la mejora de la efectividad, eficacia y economía de la Administración Pública, decreciendo la cantidad del gasto operativo de los procesos administrativos y mejorando la coordinación; sin embargo, no en todos los casos es este el objetivo principal de una política de GE.

Villoría y Ramírez (2013) en un análisis de modelos, describen cómo las ideas influyen en cómo se construye una política de GE. Para este análisis parten del supuesto que:

- La elección de un tipo de GE no es una elección política o puramente tecnológica, sino qué ideas y valores influyen en esta elección.
- Que los modelos de democracia influyen en los modelos de GE.
- Que la relación entre el modelo de GE y el democrático influye en el desempeño de este y puede generar fricciones.

Una vez planteadas estas hipótesis, se identifican cuatro principales modelos de Gobierno Electrónico según sus valores, los cuales se presentan a continuación.

Tabla 3

Correspondencia entre valores democráticos y modelo de Gobierno Electrónico

Valor	Modelo de <i>e-government</i> resultante
Inclusión e imparcialidad	<i>e-inclusion</i>
Participación y colaboración ciudadana	<i>e-participation</i>
Eficiencia, eficacia y economía	<i>e-administration</i>
Transparencia y accesibilidad	<i>Open government</i>

Fuente: elaboración propia con base en (Villoria & Ramírez, 2013).

Con ello, es evidente que existen cuatro posibles modelos de GE basado en valores, la elección de cada uno deberá de hacerse en función del modelo democrático que el país ha desarrollado, en orden de evitar fricciones y problemáticas.

Tabla 4

Correspondencia entre modelo democrático y modelo de Gobierno Electrónico.

CORRESPONDENCIA ENTRE MODELO DEMOCRÁTICO Y MODELO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO		
	Modelo democrático	Modelo de gobierno electrónico
Alineación	Democracia mayoritaria con base en resultados	<i>e-administration</i>
	Democracia mayoritaria con representatividad en los procesos	<i>Open government</i>
	Democracia deliberativa con base en los resultados	<i>e-inclusion</i>
	Democracia deliberativa con representatividad en los procesos	<i>e-participation</i>

Fuente: elaboración propia con base en (Villoria & Ramírez, 2013).

Sin duda alguna, esta tipología de modelos de GE muestra que, al hablar de GE, no solo es importante la tecnología y el correcto desarrollo de las políticas, sino que algo tan complejo como un sistema democrático, puede influenciar en como este se desarrolla, además, cabe remarcar que este modelo se aleja de la visión económica del asunto, la cual es mayoritaria en el estudio del GE y busca soluciones en el interior de la teoría política.

En conclusión, la existencia de diferentes modelos de GE, además de ayudarnos a comprender de manera más integral que es el GE nos muestra que se han realizado grandes esfuerzos en el desarrollo de esta nueva área de conocimiento. De la misma manera, su carácter, muchas veces evolucionista o incremental, dan testimonio de que consolidar un GE no es algo que se logre de la noche a la mañana, sino que requiere de una ardua labor gubernamental y administrativa.

Por último, y a modo de conclusión de esta sección, es importante recordar que el GE en estos modelos, no se agota en el uso de la tecnología por la tecnología misma, sino que va más allá, e implica profundas transformaciones en las instituciones de la Administración Pública; así mismo, sus objetivos no son únicamente aumentar la eficiencia, eficacia y economía, sino que una intervención de GE puede ser configurada para perseguir otros objetivos tales como: la inclusión, la participación ciudadana, el fortalecimiento de la gobernanza o la transparencia y rendición de cuentas.

1.2.4. Características del Gobierno Electrónico.

Una vez vislumbrados los diferentes conceptos de lo que es el GE y dado un rápido repaso a diferentes modelos, es de gran interés mostrar algunas de las características del mismo; es decir, como el GE y sus políticas se materializan en la realidad y como afectan a la Administración Pública, en otras palabras, como es el GE.

El GE, así como sus políticas tienen una serie de características que las distinguen como tales; no todo uso de tecnología en la Administración Pública puede ser considerado GE, una vez más, el uso de la tecnología por la tecnología misma en los procesos de la Administración Pública no es necesariamente una medida que pueda ser considerada de GE.

Así mismo, como se ha visto, no todas las políticas de GE son iguales, algunas estarán más centradas en la salvaguarda de los recursos, otras ponen particular atención en el combate a la corrupción y soporte a la transparencia, otras implican radicales cambios institucionales en la Administración Pública, mientras otras más serán cautelosas en comparación. Es por ello, que es necesario señalar las características generales del GE.

A continuación, se presentan los objetivos comunes que gran cantidad de políticas y medidas de GE suelen perseguir; así como, sus posibles beneficios y productos esperados; de la misma manera, se presentan los riesgos y obstáculos que pueden minar la correcta implementación y búsqueda de resultados de estas, a pesar de todo, el GE aún tiene un largo camino por recorrer.

1.2.4.1. Objetivos.

Los objetivos del GE son variados y distintos, estos se distinguen de los beneficios debido a que son establecidos en la etapa de planeación o formulación de la política, sirviendo como líneas de guía de esta; es decir, todas las acciones desarrolladas a lo largo de la ejecución e implementación de una política deberán estar encaminadas a dar cumplimiento a dichos objetivos previamente establecidos.

Por lo cual, los objetivos que persigue una política de GE estarán sujetos a las corrientes de pensamiento, contexto y necesidades de los tomadores de decisiones del momento; así como a los intereses políticos involucrados.

Por ejemplo, si un país está enfrentando un problema creciente de corrupción, uno de los objetivos prioritarios de una política de GE puede ser aumentar la transparencia del gobierno y facilitar la rendición de cuentas.

Por este motivo, como se había mencionado antes, los objetivos generales del GE son amplios y dependen de cada caso; sin embargo, existen algunos que son muy comunes y que pueden considerarse como frecuentes en la creación de políticas de GE y en la literatura al respecto. A continuación, se enlistan algunos.

- **Aumentar la eficiencia, eficacia y economía del gobierno y su Administración Pública.**

Este primer objetivo es meramente económico y es usual en la mayoría de las políticas de GE, puede ser encontrado en las propuestas de definiciones y modelos de GE de Mariscal (2008), la Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico (2007), la OCDE (2003) y el Banco Mundial (2015).

Si bien, este objetivo puede no ser el principal en algunas corrientes cercanas al *e-participation*, *open government* y *e-governance*, en no pocas ocasiones se decide invertir en el uso de las TIC para reducir los gastos administrativos en los procesos gubernamentales, de ahí su prolífico empleo y popularidad; debido a que, en los inicios del GE, este objetivo podía considerarse el principal, debido a la influencia empresarial y privada del GE.

- **Mejorar la transparencia y rendición de cuentas.**

Este segundo objetivo, al igual que el aumento en la eficiencia, eficacia y economía de la Administración Pública, está presente en gran parte de las políticas de GE y en la literatura del mismo, por ejemplo en los textos y propuestas de Cornella (1998), del Banco Mundial (2015), Cruz (2016) Y la OCDE (2003), se puede encontrar que el GE, puede impulsar estas características democráticas, incluso en la región, con la Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico (2007), la transparencia es considerada un elemento importante.

No es extraño encontrar trabajos e investigaciones que involucre de alguna manera la transparencia, esto se debe a que las TIC son una valiosa herramienta que permite poner al alcance de los ciudadanos la información que el gobierno genera en sus procesos y tomas de decisiones.

Hoy día, el internet y otros medios han ayudado a la reducción del secretismo y la opacidad gubernamental, gracias a estas nuevas tecnologías, la vitrina pública es virtual y está al alcance de todos los ciudadanos con acceso a la red; además, el creciente empuje de las corrientes de datos abiertos entre diferentes actores sociales abre de par en par las puertas del gobierno y sus finanzas a la mirada atenta del ciudadano.

Por último, la emergencia de la cultura de la información, la cual hace un uso intensivo y productivo de la web y sus derivados, implica la existencia de una sociedad menos jerarquizada, que exige un nivel de transparencia mayor por parte del gobierno, en conjunto con la creciente desconfianza en las instituciones gubernamentales, generan que agregar la transparencia como un beneficio incluido en el GE legitime al gobierno en cuestión y lo torne atractivo para los creadores de políticas y tomadores de decisiones.

- **Aumentar la participación ciudadana.**

El tercer gran objetivo de las políticas de GE, usualmente es el aumento de la participación ciudadana en el gobierno y en las decisiones que se toman. Esto se debe a que la introducción de las TIC ha supuesto una valiosa herramienta de captación de demandas, sugerencias e inquietudes de los ciudadanos en muchas democracias, elevando la cantidad y ampliando el alcance de la entrada de insumos a los gobiernos, ayudando a incrementar la legitimidad de los mismos, sin sufrir un detrimento significativo en su eficacia.

Gran ejemplo de esto, es el incremento forzado de las interacciones gubernamentales con la ciudadanía durante el gran encierro, generado por el SARS-Cov-2, donde los gobiernos del mundo se vieron forzados a abrir canales de comunicación por medios electrónicos. Por ello, no es extraño que en muchas ocasiones se considere al GE como una herramienta democratizadora, que puede ser de gran valor para impulsar una auténtica participación ciudadana, esto ya existía antes del año 2020; sin embargo, de ahora en adelante es de esperarse que sea incluso más común.

- **Mejorar la calidad de la toma de decisiones.**

Este cuarto objetivo representa uno de los grandes retos de la Administración Pública y la Ciencia Política, el antiguo reto de mejorar la calidad de la toma de decisiones. Gran parte de los estudios de Ciencia Política, Administración Pública y Economía durante el siglo XX se enfocaron en resolver este dilema; en concreto se ha buscado:

“Tener un gobierno erudito, es decir, la adquisición de los hechos y el conocimiento acerca de los problemas, de manera tal que se formulen soluciones mejores ” (Parsons, 2007, p. 51).

Los estudiosos del siglo XX se diferenciaron de los eruditos del siglo XIX y principios del siglo XX, los cuales se concentraron en descubrir las justificaciones teóricas del Estado y comprender las instituciones humanas, así como su perfeccionamiento.

Desde este gran salto, el estudio de la toma de decisiones ha sido de gran interés para estas disciplinas, e incluso se inauguraron las “ciencias de las políticas” con Harold de Lasswell.

“La disciplina de las Políticas Públicas surge para llenar este vacío de conocimiento, para conocer cómo se toman las decisiones de gobierno (bajo cuáles supuestos, cuáles consideraciones y procedimientos, cuál interacción entre los actores...) y, sobre todo, para saber si se toman las decisiones con base en datos, análisis y cálculos racionales, que incrementan la eficacia de la acción decidida, o si se sustentan en cambio en otros criterios” (Aguilar, Política Pública. Una visión panorámica, 2012, p. 7).

Por ello, poco a poco, las políticas públicas ganaron popularidad y se presentaron como una manera efectiva de resolver los problemas de la sociedad moderna, mejorando las decisiones para poder alcanzar sus objetivos rápidamente y crear políticas efectivas, con buena información y evidencias que las respaldaran.

Por todo esto, uno de los objetivos de una política de GE, debe de ser la mejora de la información que recolecta el gobierno, las TIC son una herramienta que permiten recabar grandes cantidades de información a bajo costo, un insumo que históricamente ha sido oneroso y de difícil obtención, hoy por hoy, por vez primera en la historia se ve masificado y a precios tremendamente bajos.

Corrientes como las de gobierno abierto, han puesto de manifiesto que abrir el gobierno a los insumos de la sociedad es beneficioso, no solo en el combate a la corrupción, sino también en el impulso de la innovación y modernización gubernamental, confiando en la inteligencia colectiva de las nuevas sociedades posindustriales del siglo XXI y la sociedad del conocimiento, mucho más capacitada y activa que las sociedades pretéritas.

El GE con objetivos a mejorar la calidad de la toma de decisiones por medio de mejor información, es un paso adelante en una larga búsqueda de mejorar la calidad de toma de decisiones. (Plata, 2015), (Naser & Gastón, 2011), (Cardona, 2004), (Noveck, 2017), (OECD, 2003), (UN, 2002).

- **Mejorar los servicios públicos.**

Por último, uno de los grandes objetivos del GE es la mejora de los servicios públicos que el Estado brinda a sus ciudadanos. La gran mayoría de bibliografía y políticas de GE, están relacionadas con la entrega de servicios públicos o transacciones gubernamentales: (World Bank, 2015), (OECD, 2003), (OCDE, 2011), (OECD, 2020), (Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico, 2007), (Layne & Lee, 2001), (UN, 2002).

Buscando activamente su mejora en calidad, velocidad y comodidad, de la mano con la consumación de lograr servicios más eficientes, efectivos y económicos; esto debido al enfoque centrado en el ciudadano-usuario que domina estas propuestas.

Desde los orígenes del GE, los esfuerzos se han centrado en cómo usar las TIC para mejorar los servicios públicos y los procesos que estos implican, sin duda alguna, herencia del enfoque ciudadano-cliente-usuario de la NGP; tal es el caso, por ejemplo, del Sistema Unificado de Atención Ciudadana (SUAC).

La entrega de servicios públicos ha sido quizá el primer foco de atención del Gobierno Electrónico y uno de los más prolíficos, tendencia que solo se intensificó y aceleró durante el periodo del gran confinamiento del SARS-Cov-2.

1.2.4.2. Beneficios.

Una vez revisados los principales objetivos del GE, es importante enlistar algunos de los beneficios que una política de GE puede generar, en orden de conocer como el GE se materializa en la Administración Pública. Los beneficios correspondientes a los resultados esperados de una medida de GE van fuertemente relacionados con los objetivos. Estos dependerán de los objetivos seleccionados previamente y se dirigirán hacia donde estos hayan sido encaminados; así mismo, dependerán de la calidad de la planeación e implementación de dicha medida.

El GE responde a una serie de necesidades variadas, de la misma manera, trae consigo una serie de beneficios amplios para los diferentes actores involucrados.

Los beneficios del desarrollo de un GE no son estrictamente puntuales, ni tampoco definidos; en muchas ocasiones, los beneficios abarcan amplios campos del gobierno, la sociedad y el mercado, traspasando los límites de estos y afectando de manera indirecta a diferentes rubros, dependiendo de hacia dónde se haya apuntado.

Por ello, es útil la clasificación de Brown y Jeffrey Brudney, en esta clasificación se ordenan los esfuerzos del GE en 3 grandes categorías, dependiendo de las relaciones y los actores involucrados:

Tabla 5
Principales relaciones del gobierno al intervenir con políticas de Gobierno Electrónico.

<i>PRINCIPALES RELACIONES DEL GOBIERNO AL INTERVENIR CON POLÍTICAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO.</i>		
G2G	G2C	G2B
Government to Government	Government to Citizen	Government to Business
Gobierno con gobierno	Gobierno con ciudadanos	Gobierno con los negocios

Fuente: elaboración propia con base en (Brudney & Brown, 2004).

En ocasiones se agregan dos nuevas clasificaciones, según la naturaleza de la relación, Yildiz (2006). Con el fin de agregar a las organizaciones de la sociedad civil, las cuales son un conjunto de actores que han ganado gran importancia y protagonismo en las últimas décadas, e incluso se ha conformado como el tercer sector, capaz de cubrir y solventar las fallas del Estado y del mercado, en las ocasiones donde estos son superados.

Así mismo, la relación ciudadano-ciudadano; la cual ha sido un tanto ignorada, pero poco a poco ha emergido, como demuestra Simone Noveck (2017), al menos en países con altos índices de desarrollo. En cuanto a Gobierno Electrónico y gobernanza electrónica, han logrado que los ciudadanos en comunidades online sean un recurso sumamente valioso, tanto para investigación, recaudación de información y colaboración masiva ciudadano - ciudadano.

Tabla 6
Nuevas relaciones del Gobierno Electrónico.

<i>NUEVAS RELACIONES DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO</i>	
G2CS	C2C
Government to Civil Society Organizations	Citizen to Citizen
Gobierno con Organizaciones de la Sociedad Civil	Ciudadanos con ciudadanos

Fuente: elaboración propia con base en (Brudney & Brown, 2004)

Las políticas de GE tienen el potencial de generar beneficios amplios para estos cuatro actores en sus distintas relaciones, dependerá de cuál es la intención y la problemática a solventar de dicha política; sin embargo, de manera general, los beneficios pueden afectar a uno o más de los actores; por ejemplo, la aplicación de políticas de GE en materia de transparencia, de manera colateral beneficiarán no solo al gobierno, sino también a los ciudadanos, al mercado, a las organizaciones civiles e incluso puede llegar a beneficiar a las comunidades locales de ciudadanos.

A continuación, se presenta una tabla general de los potenciales beneficios de la implementación de medidas de GE:

Tabla 7
Beneficios por relación del Gobierno Electrónico

<i>BENEFICIOS POR RELACIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO</i>						
Beneficio:		G2G	G2C	G2B	G2CS	C2C
1	▲ Eficiencia	✓	✓	✓	✓	
2	▲ Calidad de servicios		✓	✓	✓	
3	▲ Cantidad de información	✓	✓	✓	✓	✓
4	▲ Calidad de información	✓	✓	✓	✓	✓
5	▲ Transparencia	✓	✓	✓	✓	✓
6	▲ Participación		✓	✓	✓	✓
7	▲ Tiempos	✓	✓	✓	✓	
8	Mejor regulación	✓	✓	✓	✓	✓
9	▲ Legitimidad	✓	✓	✓	✓	
10	▼ Costos	✓	✓	✓	✓	✓
11	Coordinación mejorada	✓	✓	✓	✓	✓
12	Mejora de infraestructura	✓	✓	✓	✓	✓
13	Mejora de la info-estructura	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia.

Este recuadro es meramente ilustrativo y describe los potenciales beneficios del GE, si bien, una sola política es incapaz de brindar todos estos beneficios, deberá responder a los objetivos planteados en su etapa de planeación y generar como productos algunos beneficios localizables en estos campos, incluso se podrían crear nuevos tipos de beneficios, dependiendo de la misma; en otras palabras, las posibilidades son amplias.

Entre los campos que vale la pena remarcar se encuentra, en primer lugar: el aumento de la eficiencia, quizá uno de los beneficios más esperados y buscados, no solo por el gobierno, sino también por otros actores involucrados, tanto los ciudadanos, el mercado y las organizaciones de la sociedad civil están interesados en ser más eficientes. “Uno de los grandes objetivos del GE, es elevar la productividad de las organizaciones públicas y hacer más eficientes los procesos y acciones desarrolladas por las entidades gubernamentales” (Naser & Gastón, 2011, pág. 20).

Las TIC son una gran oportunidad de mejorar la eficiencia y agilizar los procesos gubernamentales, usando menos insumos valiosos, este beneficio ha sido más que probado, no solo por los estudiosos del GE al servicio de diferentes Estados-nación, sino también por actores en el *e-marketing* o mercado digital, que han cosechado grandes éxitos.

De la misma manera, el aumento de la calidad de los servicios es uno de los grandes beneficios perseguidos por las políticas de *e-government*, esto se debe a que la mejora de los servicios públicos ayuda a robustecer sustancialmente las relaciones entre el gobierno y la ciudadanía “G2C”, así como las relaciones entre el gobierno y el mercado “G2B”. Ejemplo de este interés, es el prolífico uso de sitios web diseñados para la provisión de servicios y transacciones gubernamentales por diferentes gobiernos.

Por otra parte, el aumento de la calidad de la información se revela como un beneficio de gran valor para los gobiernos, sus tomadores de decisiones y los creadores de políticas, contar con más información de mejor calidad, es un requisito innegable para el desarrollo de mejores políticas públicas y mayor gobernabilidad; de la misma manera, esto se traduce en el mercado como un menor nivel de incertidumbre y las OSC pueden desarrollar sus tareas sociales de manera más acertada.

Igualmente, el incremento de la transparencia es un beneficio harto representativo que favorece principalmente al gobierno ante los ojos de la ciudadanía, fortaleciendo la relación “G2C”, esto resulta de especial interés en la región latinoamericana, que sufre de grandes reveses y escándalos a causa de la corrupción.

“El acceso y disponibilidad de información relevante sobre finanzas, recursos humanos y otros temas; que, hasta hace algunos años, eran sólo accesibles para un selecto grupo de actores sociales, tiene el potencial de transformar radicalmente las relaciones entre el aparato administrativo del gobierno, los ciudadanos y sus representantes políticos” (Naser & Gastón, 2011, pág. 20).

Por otra parte, el aumento de la coordinación es un beneficio mayúsculo, un tanto menospreciado y muy necesario para la conformación de gobiernos *seamless* o integrados, por medio de las TIC. Para el GE, la mejora de la coordinación entre las distintas instituciones de los gobiernos debe de ser planeada y asistida por las TIC.

La coordinación entre agencias del gobierno para desarrollar políticas de diferente tipo se convirtió por consenso en la solución de los complejos problemas actuales, pero esta misma solución; por irónico que parezca, se convirtió a la vez en una nueva problemática, incluso llegando a ser denominado un problema perverso (*Wicked problem*). Ante este reto inesperado a mitad de camino, las TIC y el GE ofrecen una solución a este problema.

El aumento de la participación ciudadana es un beneficio que ha cobrado importancia en las democracias actuales, el desarrollo de la *e-participation* ha generado nuevos espacios de diálogo y deliberación, esto se debe a que las TIC representan una herramienta útil para tender puentes de comunicación entre el gobierno y la ciudadanía (G2C), así como entre la misma ciudadanía (C2C). Por otra parte, la mejora de la regulación es un beneficio secundario poco considerado, pero no menos importante, como se ha dicho antes, la tecnología por la tecnología misma no es GE, tal y como advierte Noveck.

“Agregar sólo el término en línea a los estatutos que se adoptaron antes de la difusión del internet comercial o de la tecnología de las computadoras no los pondrá al día y en efecto no puede” (Noveck, 2017, pág. 267).

Ante esto, el reestudiar la normatividad, reformar las leyes y modernizar el andamiaje legal se vuelve un tema de alta importancia tal y como indica la (OCDE, 2011). Tanto las empresas como los organismos públicos están sujetos a regulaciones y ambos se ven beneficiados cuando estos son mejorados, debido a que se reconocen las limitaciones de una normatividad vetusta y restrictiva, a diferencia de una legislación *ad hoc* a la sociedad de la información.

De manera similar, el aumento de la legitimidad es un beneficio secundario pero no menos importante, especialmente en esta nueva era donde los Estados-nación se enfrentan a una crisis de legitimidad, las políticas de GE van de la mano con las de gobierno abierto, así como con las de transparencia y rendición de cuentas; por lo cual, la aplicación de políticas de GE con este objetivo, trae como beneficio un alza de la confianza en el gobierno y por ende, de su legitimidad, en respuesta a la ruptura de la vetusta imagen del gobierno a puerta cerrada o la mítica caja negra de David Easton.

Así mismo, la mejora de la infraestructura y la info-estructura de un país es un beneficio secundario brindado por el GE; vale la pena poner especial atención en este segundo elemento, debido a que, en el caso mexicano, este se encuentra rezagado. De acuerdo con Alfons Cornella las nuevas sociedades de la información se componen de dos grandes elementos que deben de encontrarse equilibrados:

Tabla 8
Componentes de la Sociedad de la Información

$$S = (e) (c)$$

Dónde:

S= Sociedad de la Información.
e= Economía de la información.
c= Cultura de la información.

Fuente: Cornella, 1998, pág. 4.

En otras palabras, las políticas de GE impulsan el desarrollo de la infraestructura tecnológica, entendida como todos aquellos ingenios electrónicos y tecnológicos que dan existencia en su conjunto a la economía de la información y de la misma manera, impulsa el desarrollo de una info-estructura, entendida como el desarrollo de capacidades humanas para hacer uso de los diferentes ingenios tecnológicos desarrollados que conforman una cultura de la información, al impulsarse ambos aspectos, la sociedad de la información se beneficia en su totalidad.

Los beneficios posibles de una política de GE son amplios y las posibilidades de mejorar la Administración Pública por medio de las TIC no se limitan únicamente a la mejora del gobierno, sino que se extienden hasta la ciudadanía, el mercado y las organizaciones de la sociedad civil. De la misma manera, los beneficios no son únicamente económicos, representados en la economía, eficacia y eficiencia; sino que van más allá y desbordan lo material, siendo más profundos, abarcando grandes áreas de las sociedades actuales que el gobierno tradicional no puede cubrir.

1.2.4.3. Retos y limitaciones.

Con todo lo visto previamente, puede pensarse que el GE es una oportunidad única para dar solución a los complejos problemas de esta nueva era del siglo XXI, haciendo uso de las herramientas y avances tecnológicos de la sociedad posindustrial.

Ciertamente, hay numerosos ejemplos de cómo los avances tecnológicos logran mejorar los procesos al interior de las organizaciones humanas (OECD, 2020), una vez más, las grandes empresas y organizaciones privadas son ejemplo de esto; así mismo, varios Estados nacionales han implementado estas medidas y recibido grandes beneficios, sin embargo, este optimismo y certidumbre en la obtención de productos positivos está lejos de ser la norma.

“En ese marco, algunos autores adoptan frente a la llegada de las TIC y sus posibilidades una opción de optimismo histórico de raíz hegeliana que parece indicarnos que los múltiples valores a los que el gobierno debe servir pueden verse realizados en la práctica, gracias a estas tecnologías, de forma maximizada” (Villoria & Ramírez, 2013, p. 71).

Cabe hacerse la pregunta: si el GE es tan bueno, ¿Por qué no todos los gobiernos del mundo deciden digitalizarse inmediatamente? Con esto en mente, es más que evidente que las propuestas de GE aún presentan una serie de problemáticas, retos y defectos críticos, que las ponen en desventaja frente al modelo clásico de gobierno, o modelo analógico (OECD, 2020).

A continuación, se presenta una lista de estas problemáticas y críticas que el GE ha recibido y que son necesarias superar para poder mejorar. Estas críticas representan fuertes reveces en la historia del GE, es importante tener en cuenta que muchos de ellos son más presentes en el gobierno y la sociedad mexicana, debido a las características propias de la región; sin embargo, todos presentan serias amenazas para un buen desarrollo de un GE fiable.

Tabla 9
Retos y limitantes del Gobierno Electrónico.

Problemática	Descripción:
Falta de cobertura e infraestructura	Consiste en la insuficiencia o inexistencia de infraestructura adecuada que brinde soporte a herramientas tecnológicas como las TIC, por ejemplo: limitantes o falta de cobertura en cuanto a conexión a internet, cobertura de telefonía limitada, red eléctrica deficiente, escasa accesibilidad a dispositivos electrónicos y brecha digital en la población.
Débil cultura de la información	Consiste en una brecha de capital humano, la cual se explica cuando gran parte de la población es incapaz de hacer un uso productivo y adecuado de las TIC o de diferentes ingenios tecnológicos. La construcción de un GE es posible incluso con este problema, pero estará plagada de reveses.
Marcos legales e instituciones obsoletas	Se presenta cuando el marco legal e institucional de un gobierno es vetusto e incapaz de alojar las nuevas tendencias del GE, esto genera que las políticas se enfrenten a la ilegalidad, lagunas legales o simplemente el lastre de su desarrollo.
Inconsistencias entre modelo democrático y modelo de e-government	Se presenta cuando el modelo democrático de un país es incompatible con el modelo de GE en cuestión, lo cual genera tensiones políticas y conflictos entre las intervenciones de <i>e-government</i> y los actores políticos interesados.
El gobierno tradicional aún es fiable.	Esta limitante se presenta cuando un gobierno tradicional es más fiable que un intento de digitalización. Los tomadores de decisiones priorizan la seguridad, ante la incertidumbre que la transición al GE genera.
Ciberseguridad	Esta limitante es resultado los ciberdelitos y malos comportamientos que acontecen en la red, los cuales, representan un riesgo para los usuarios de las plataformas gubernamentales y para el gobierno mismo.

Fuente: elaboración propia.

El problema de la falta de cobertura e infraestructura, es especialmente problemático en los países en vías de desarrollo, de acuerdo a la Encuesta de Gobierno Electrónico desarrollada por la Naciones Unidas (2020), la región latinoamericana ha tenido fuertes problemas con la denominada brecha digital, la cual quedó evidenciada frente a la crisis del 2020 provocada por el SARS-CoV 2; por otra parte, el desarrollo de una incipiente cultura de la información es igualmente problemático en la región. “El déficit de capital humano constituye un reto mayor al desarrollo de las TIC en la región. Simplemente no hay suficientes trabajadores con habilidades para soportar la transformación digital” (OECD, 2020, p. 78).

Por otra parte, las instituciones y marcos legales obsoletos, se convierten en lastre para el desarrollo de políticas de GE efectivas, la tecnología por la tecnología misma no es GE, se requiere que las instituciones públicas se adapten a las nuevas herramientas tecnológicas de las TIC, de la misma manera, se requiere que herramientas, tecnologías, plataformas y demás sistemas informáticos sean adaptados o construidos para funcionar de manera óptima en el servicio público. Digitalizar los procesos burocráticos tal y como son en el presente no es suficiente.

“Agregar sólo el término en línea a los estatutos que se adoptaron antes de la difusión del internet comercial o de la tecnología de las computadoras no las pondrá al día y en efecto no puede” (Noveck, 2017, p. 267).

Por otra parte, los conflictos entre el modelo democrático y el modelo de *e-government* (Villoria & Ramírez, 2013), se pueden convertir en un fuerte impedimento para formar consenso público y político, e implementar una política de GE efectiva.

Aunado a esto, el gobierno tradicional aún es eficiente, eficaz y confiable, es decir, aún cosecha grandes éxitos, a pesar de que las reglas del juego han cambiado. Si el gobierno analógico es aún fiable, no hay necesidad de cambiarlo, tal y como Noveck (2017) indica en cuanto a las iniciativas de gobierno abierto y Estado inteligente, los ejemplos de éxito son muy locales y los efectos son limitados.

En otras palabras, el reto de digitalizar la Administración Pública es demasiado riesgoso para la mayoría de los tomadores de decisiones y actores involucrados,

debido a que puede detonar severas problemáticas en caso de un desafortunado percance; por lo cual, el gobierno tradicional aún es altamente preferido sobre el digital.

En cuanto a ciberseguridad, la masificación del uso de plataformas electrónicas y herramientas digitales por el público ha traído como resultado el incremento proporcional de conductas inadecuadas y hechos ilícitos en el ciberespacio, muchos criminales han hecho del internet su guarida. De la mano de la criminalidad, el tema de la privacidad de los usuarios y la seguridad de la información ha cobrado importancia, tal y como menciona Riquelme (2019), México y muchos países en vías de desarrollo son especialmente vulnerables a ciber ataques, del mismo modo, existen vulnerabilidades frente al espionaje (Lara, 2016). Además, México es incapaz de consolidar una ciber-policía a la altura de los ciberdelincuentes actuales en la mayoría de los Estados (Milenio, 2020).

A manera de conclusión, es importante remarcar que el GE y sus políticas no son la solución definitiva a todos los males del mundo, mucho menos es un evento de apoteosis para la Administración Pública; al igual que muchas otras propuestas, presenta grandes problemas y retos que deben de ser solucionados para poder ser fiable y avanzar a un mejor futuro.

1.3. Concepto de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Una vez concluido el desarrollo conceptual del GE, es el momento de abordar la parte técnica. La tecnología desempeña un papel fundamental en el concepto del GE y es necesario conceptualizarla para comprender mejor el fenómeno en su totalidad.

En este caso, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han revolucionado la forma en que las personas se relacionan, conectando a todos en cuestión de segundos. Una transformación radical en contraste con siglos pasados, donde la comunicación era un desafío logístico, como en la época del Pony Express.

El impacto de estas tecnologías en la vida contemporánea es tan amplio que algunos teóricos, como Jeremy Rifkin, señalan que la humanidad se encuentra al borde de una nueva era: la tercera revolución industrial (Rifkin, 2011). Esta revolución tiene su origen en la coyuntura histórica de la microelectrónica y en los cambios socioeconómicos del último siglo, además es un desarrollo esperado e incremental de la civilización basado en el silicio (componente esencial para la construcción de semiconductores y micro transistores), al igual que lo fue el vapor en el siglo XIX o los combustibles fósiles y la electricidad en el siglo XX.

Uno de los pilares fundamentales de esta nueva revolución industrial es el surgimiento de Internet y las TIC, el desarrollo de la microelectrónica, las telecomunicaciones y la informática sentaron las bases para la digitalización y la interconexión global de la sociedad actual. La expansión de Internet y la World Wide Web permitieron una mayor conectividad y la transferencia instantánea de información, un fenómeno sin precedentes en la historia y con impactos profundos y complejos.

Si bien las TIC no son el único factor para tomar en cuenta, si son un elemento crítico a tomar en consideración, es por ello que, en orden de alcanzar un mejor entendimiento de lo que son estos ingenios tecnológicos, en lo consiguiente por TIC podemos entender:

“Las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, giran no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas” (Almenara, 1998, p. 2).

Estas tecnologías; a diferencia de muchas otras, cumplen con las siguientes características que las distinguen de muchos otros ingenios modernos y que son necesarias para poder ser consideradas como tales:

Tabla 10
Características de las nuevas TIC

1	Inmaterialidad
	Esta característica responde a una doble perspectiva: <ul style="list-style-type: none"> • La información constituye su materia prima. • Esta información puede ser manejada sin un soporte externo o referente analógico.
2	Interactividad:
	A diferencia de los medios de comunicación tradicionales, que posicionan al usuario como receptor de mensajes elaborados por un autor, las TIC permiten que el usuario responda y cuestione elaborando mensajes, permitiendo la retroalimentación en el proceso comunicativo.
3	Interconexión:
	Si bien, las TIC pueden ser vistas como tecnologías independientes, tienen gran capacidad de interconexiones entre ellas, es posible crear redes de comunicación complejas, que posibilitan un impacto mayor al permitido por el uso de cada una de estas tecnologías por separado. Internet es el ejemplo de esto.
4	Instantaneidad:
	Esta característica le permite a las TIC romper las barreras del tiempo; así como las barreras espaciales, pudiendo acceder a bases de datos a lo largo y ancho del globo en cualquier momento o llevar a cabo comunicación atemporal, sin riesgo de pérdida de información.
5	Elevados parámetros de calidad:

	Las nuevas tecnologías de la información y comunicación son una evolución de los medios masivos de comunicación anteriores, esto les permite innovar y mejorar la calidad de sus contenidos, con mejoras notables en la calidad del audio, video, velocidad, etc.
6	Digitalización:
	Corresponde al salto de la información soportada en ingenios analógicos a su codificación en códigos numéricos binarios, lo cual facilita su manejo y transmisión.
7	Innovación:
	Las TIC tienen como uno de sus objetivos el constante mejoramiento de las mismas, es por esto que superan en la mayoría de los aspectos a las tecnologías que las precedieron; de ahí su carácter innovador, aunque también son complementarias o revitalizadoras permitiendo la convivencia de diferentes medios por ciertas franjas de tiempo.
8	Diversidad:
	Esta característica debe de ser entendida como la polivalencia que tienen estas tecnologías para ser usadas en diferentes tipos de funciones.

Fuente: elaboración propia con base en (Almenara, Nuevas tecnologías, comunicación y educación, 1994).

El auge de estas tecnologías se debe en gran medida a la globalización y la explosión de la era digital a finales del siglo XX, la revolución que supuso la era del transistor y la microelectrónica; así como el salto analógico-digital, abrió las puertas para el manejo más eficiente, eficaz y económico de grandes cantidades de datos, simplificando el almacenaje y procesamiento de la información, el denominado combustible del siglo XXI y creando nuevos conocimientos antes insospechados.

Las TIC han ayudado a la transformación de la sociedad contemporánea, su influencia se encuentra en la gran mayoría de los aspectos de la vida humana y su sociedad, han penetrado fuertemente en el mercado, del mismo modo han ingresado al Estado y generados cambios institucionales, incluso han transformado el tercer sector de la sociedad civil, conformando la famosa sociedad de la información y el conocimiento.

En conclusión, las TIC son todos los medios e ingenios tecnológicos que permiten el manejo y la comunicación de información, que cuentan con varias de estas

características. Su invención y masificación han supuesto una revolución y hoy por hoy se encuentran presentes en la vida de casi todas las personas, transformando por completo la cultura, la sociedad, el mercado, los gobiernos y los Estados.

1.4. Relación de la Administración Pública con el Gobierno Electrónico.

La relación de la Administración Pública con el GE es variada y de gran importancia, como se ha visto anteriormente, la Administración Pública es el poder ejecutivo en acción que ejecuta las decisiones tomadas por el gobierno y está en contacto directo con la sociedad civil, es la maquinaria burocrática que permite que el Estado realice acciones en su territorio para con su población.

Una de las principales conexiones entre el GE y la Administración Pública, se encuentra en los servicios públicos, la Administración Pública es la encargada en ciertos casos de la prestación de obra y servicios públicos para los ciudadanos y es una de sus funciones principales; por ello, en lo consecutivo los servicios públicos pueden ser entendidos como:

“Una actividad derivada de la función administrativa cuyos realizadores se apoyan en la obra pública existente, en su ampliación o en construcciones nuevas, para la continua, eficaz y regular satisfacción de un interés general o colectivo (...) Los realizadores pueden ser entes públicos o privados, pero regulados los últimos por los primeros (...) bajo los principios de continuidad, mutabilidad e igualdad de los usuarios” (Yanome, 2008, p. 698).

Con ello, un servicio público es una actividad realizada por la Administración Pública; la cual tiene como fin, satisfacer necesidades constantes de la población, consideradas comunes de manera regular, en orden de conservar el bienestar y el bien común, así como servir de sustento básico a los individuos, también cumplen con una función económica al proporcionar los insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la sociedad y con ello el mercado, además de servir en la redistribución de la riqueza que el Estado realiza.

Como se vio previamente, uno de los principales objetivos de las políticas de GE es la prestación de servicios públicos de manera más eficiente, eficaz y económica, tarea que el gobierno solo puede lograr a través del brazo de la Administración Pública.

Por otra parte, el GE se relaciona con la Administración Pública, en el sentido que este exige un cambio en cómo se realizan los procesos y en cómo se organiza la Administración Pública, la introducción de nuevas tecnologías, especialmente las TIC en el servicio público, no es algo que se pueda realizar de manera simple, es necesario el cambio institucional para lograr un acople exitoso que brinde productos relevantes.

En otras palabras, las políticas de GE, al ser acciones del gobierno orientadas a la introducción de tecnología, especialmente las TIC, con objetivos como el aumento de la eficiencia, eficacia y economía de la misma, el aumento de la transparencia y la rendición de cuentas, el aumento de la participación ciudadana, la mejora de la toma de decisiones y la mejora de los servicios públicos. Implica que la Administración Pública, se adapte al uso de estas nuevas tecnologías y las adopte por medio de un proceso de innovación, en orden de completar sus objetivos de una manera satisfactoria, entre los cuales se encuentra la provisión de los servicios públicos estratégicos y correspondientes al Estado, a la ciudadanía usuaria receptora, la disminución de la opacidad hacia su interior y el aumento de eficiencia en general.

Por otra parte, el GE implica que la Administración Pública cuente con mayor cantidad de información de mejor calidad que pueda ser usada para incrementar la

calidad de las acciones que realice, así como mejorar la calidad de las decisiones que se toman para ser ejecutadas.

Por último, en el campo académico de la Administración Pública, el GE se ha convertido en una fructífera rama del conocimiento, tras el agotamiento del Estado benefactor gran parte de los estudios de la Administración Pública quedaron atascados y el surgimiento del neoliberalismo y la NGP significó algo nunca antes visto.

El Gobierno Electrónico, estudiado desde la Administración Pública, permite ampliar los horizontes del objeto de estudio de la Administración Pública, tornándola mucho más empírica y medible, permitiendo denominarla como “Una ciencia social tecnológica” (Uvalle, 1994, pág. 309), siendo de gran utilidad para los nuevos retos que la sociedad de la información presenta y previniendo junto con otras ramas, como la de las políticas públicas y el gobierno abierto, que la Administración Pública como disciplina académica se fosilice en el pasado.

En resumen, la Administración Pública está fuertemente relacionada al GE y los nexos entre ambos son amplios, debido a que este último implica un cambio radical e innovador en la estructura y funcionamiento de la Administración Pública; así mismo, las TIC son herramientas invaluable a la hora de buscar el bien común; por lo cual, en orden de mejorar la Administración Pública debe de hacerse uso de ellas.

1.5. Políticas de Gobierno Electrónico.

Las Políticas de GE han ganado gran popularidad a nivel internacional, como se ha dicho antes, existe una verdadera tendencia a la digitalización del Estado y su Administración Pública, la OCDE ha recalcado en sus publicaciones los beneficios en cuanto a calidad de servicios y mejoras a políticas que el GE puede brindar y la ONU en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) recomienda hacer uso de Políticas de GE para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Las políticas de GE comparten elementos comunes con muchas otras políticas públicas, de manera semejante a las propuestas por Aguilar Villanueva (2012), guardando sus diferencias. pues son respuestas gubernamentales a problemas considerados como públicos y a diferencia de las políticas gubernamentales a gran escala, basadas en planes de desarrollo a largo plazo, responden de manera más flexible a la turbulenta realidad de la sociedad de la información y el conocimiento, permitiendo ser más precisos al actuar.

En otras palabras, las políticas de GE comparten elementos en común, sin embargo, se distinguen por su carácter tecnológico e innovador:

- 1) Ser acciones estructuradas a resolver problemas orientadas por un objetivo claro, resultado de un proceso racional no fortuito ni azaroso.
- 2) Ser acciones encaminadas a resolver un problema de carácter público, reconocido como tal en una agenda gubernamental y que tengan la peculiaridad de poder ser resuelto por medio del uso de las TIC.
- 3) Ser acciones validadas y legitimadas por una autoridad pública competente.
- 4) Ser acciones que se realizan con una pluralidad de actores, donde el gobierno no actúa en solitario. Es decir, se encuentran abiertas al público.
- 5) Ser acciones respaldadas por una metodología y epistemología científica; es decir, operar con bases en conocimiento científico e interdisciplinario, donde diferentes ramas del conocimiento científico confluyen constituyendo una verdadera ingeniería social.

Sin embargo, las políticas de GE tienen características que las diferencian de entre otras, debido a la naturaleza de su planeación y a los problemas públicos que buscan resolver. Entre ellos se puede destacar:

- 1) Son políticas que requieren una fuerte preparación interdisciplinaria, es decir, se requiere una gran cantidad de conocimiento técnico-tecnológico, haciendo uso obligatorio de diferentes ramas del conocimiento en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, además del conocimiento público administrativo del creador de políticas.
- 2) Son políticas donde inevitablemente la práctica y la teoría son puestas a prueba, la implementación de las actividades de una política de servicios, interoperabilidad o de *e-administration* somete a prueba la etapa de planeación donde se consolida el trabajo teórico interdisciplinario.
- 3) Son políticas que lidian con amplios sectores económicos, políticos, administrativos y sociales.
- 4) Son políticas que requieren grandes cambios institucionales (Sabatier, 2007), como se mencionó previamente, (Noveck, 2017). Un GE puede ser ilegal, pues gran parte de las instituciones y legislaciones no están concebidas para el GE, sino que fueron pensadas para el gobierno a puerta cerrada.
- 5) Son políticas que conciben la información, no solo como un insumo, sino como un producto con valor agregado.

En cuanto a la clase de las políticas que se pueden encontrar, esta es variada y puede ir desde políticas gubernamentales, pensadas en el manejo interno de la Administración Pública y su mejora, a políticas horizontales, abiertas y participativas en contacto constante con diferentes actores de la sociedad. A pesar de ello y con fines prácticos se pueden agrupar en:

- 1) E-Administration: políticas con el objetivo de introducir las TIC en los procesos de la Administración Pública para mejorar sus capacidades y tornarla más económica, eficiente y eficaz.
- 2) Portales y plataformas para la prestación de servicios: políticas con el objetivo de mejorar la capacidad gubernamental de brindar servicios a la ciudadanía por medio de portales y plataformas digitales, también mejoran la

interacción entre el gobierno y la ciudadanía. Es el tipo de política más común.

- 3) Políticas de interoperabilidad: políticas con el objetivo de constituir un gobierno *seamless* o sin costuras; es decir, donde las diferentes agencias e instituciones de un gobierno se encuentren completamente armonizadas a nivel administrativo y de información, facilitando el intercambio de datos. Es una de las políticas más complejas.
- 4) Gobierno abierto: políticas con el objetivo de fortalecer el gobierno abierto, participativo y democrático por medio de ingenios digitales. Mejorando las capacidades receptoras del gobierno y aumentando la gobernanza.
- 5) Transparencia: políticas con el objetivo de mejorar la transparencia y rendición de cuentas, a través de medios digitales, abriendo las instituciones públicas al escrutinio del ciudadano.

Estas categorías no son mutuamente excluyentes o tajantes, pero ayudan a dar una idea de hacia dónde se mueve una política de GE según su objetivo.

En resumen, las políticas de GE comparten muchos rasgos con las políticas públicas, sin embargo, al estar inmersas en esta novedosa rama del conocimiento administrativo, se distinguen de las últimas por algunas particularidades como su interdisciplinariedad, la necesidad de un dominio profundo en la técnica de la informática y demás ingenios tecnológicos, su necesidad de ir de la mano con una modernización del marco legal de las instituciones públicas y por último, el valor capital que la información adquiere en dichas intervenciones.

Esta última particularidad es de primordial importancia y una de sus mayores características, la información es el carburante del siglo XXI y por ello, a continuación, se expone la importancia de la relación entre la información y las políticas de GE.

1.5.1. El papel de la información en las políticas de Gobierno Electrónico.

Uno de los grandes distintivos de las políticas de GE es el manejo que se le da a la información en todo el ciclo de políticas, el avance de la sociedad de la información y el conocimiento ha generado que las TIC impacten en todos los aspectos de la vida humana. De igual modo, la información ha ganado importancia en todos y cada una de las etapas de las políticas y ya no solo en la formulación y evaluación, la información no es únicamente un insumo para el creador de políticas, sino también un producto esperado del mismo, que debe retroalimentarse durante la implementación y ser maximizado por medio de las TIC.

Esto se debe a que el GE transforma completamente la lógica de la información al interior del gobierno y sus instituciones, la información pasa de ser sólo un insumo, sino también a ser un producto, apto para ser reutilizado y permita la realización de diferentes tareas, como la creación de prospectiva, la reducción de incertidumbre y la toma de decisiones de los tomadores de decisiones (Criado, 2009).

Figura 4
El rol de la información gubernamental en la construcción de evidencias y la hechura de políticas Públicas



Fuente: UNDESA, 2020, p.158.

Esto se ha acelerado con el surgimiento de nuevas tendencias al interior del mismo GE, tales como el *Cloud computing*, el manejo de Big Data, ciudades inteligentes, el *Deep learning* aplicado al gobierno y a la inteligencia artificial (IA), que usan grandes cantidades de información para generar valor público.

En resumen, la información es una de las características más relevantes de las políticas de GE, debido a que la información por sí misma se ha convertido en un objeto de gran valor al interior de la sociedad de la información y el conocimiento, este resulta especialmente importante para el Estado y su gobierno por el valor agregado que tiene dentro del proceso de políticas. El conocimiento es poder y la información puede ser procesada para convertirse en conocimiento, la información es hoy por hoy, la base sobre la cual se construye el GE.

A lo largo de este primer capítulo se ha estudiado todo lo relativo al GE, desde sus orígenes conceptuales, sus modelos y evolución, hasta sus características, así como, su relación con la Administración Pública, queda claro que el GE es una ventisca de aire fresco renovador, tanto para la disciplina como para los gobiernos.

El siguiente capítulo trata los orígenes históricos del GE, todas las cosas bajo la luz del sol tienen un origen y una historia, el GE no es la excepción, por ello es importante tener en cuenta que el GE es un fenómeno únicamente moderno y específico de nuestra era, un producto histórico, resultado de un largo devenir de las ciencias, la tecnología y la Administración Pública; En orden de crear un panorama amplio a lo largo del tiempo, es necesario exponer los orígenes del GE, exhibir los antecedentes más relevantes y sus orígenes en México, para así, comprender su evolución y tener una visión holística de lo que el GE ha significado en el mundo, en el país y en la CDMX.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DEL GE EN MÉXICO.

Como se puede observar, el fenómeno del GE es amplio y poco a poco ha ganado importancia conforme la sociedad de la información y el conocimiento avanza hacia el futuro. Desde sus orígenes hasta nuestros días, han existido un sinnúmero de avances y hechos relevantes en el campo del GE que han marcado tendencia y trazado el devenir de lo que definimos hoy día como GE.

A finales del siglo XX, con la explosión de la informática y el fenómeno “.com” el GE fue un fenómeno novedoso; por ello, únicamente fue investigado por los países desarrollados y las potencias tecnológicas, esto generó que existiera una corriente anglosajona y europea principal en cuanto al desarrollo del *e-government*. Estos países serían los pioneros en el campo, además de los principales impulsores del GE en las administraciones públicas globales.

2.1. Antecedentes internacionales para el Gobierno Electrónico en México.

La incorporación de las TIC en la Administración Pública fue en un comienzo lo que se entendió por GE, inspirado fuertemente en las tendencias innovadoras de la administración privada, el GE fue poco a poco adoptado por los países desarrollados, donde las TIC fueron importadas al Estado, tanto por escuelas como la de la NGP o por algunos estudiosos y académicos del tema.

Los primeros antecedentes relevantes para el GE sucedieron en los países desarrollados de la Unión Europea y los Estados Unidos, estos países consumaron importantes avances y constituyeron los primeros modelos de lo que hoy día es el GE; sin embargo, la región Iberoamericana siguió de cerca estos primeros pasos y logró contribuir al desarrollo del GE, quizá no con grandes contribuciones tecnológicas, pero sí con una fuerte tradición en el estatismo, que otorgaría especial atención al apartado administrativo.

1) Access América:

Este fue un gran ejemplo de *e-government* en los Estados Unidos de América y uno de los primeros impulsos en la digitalización de la Administración Pública americana, en su momento logró adentrarse por vez primera en un estadio transaccional, bajo el lema “Colocar a la gente on-line y no en la línea” (govinfo, 2001). El vicepresidente Al Gore en 1993 lanzó la propuesta de publicación de un sistema de GE, con el propósito de armonizar los diferentes sistemas electrónicos de diversas agencias federales, a través de la *National Partnership for Reinventing Government* (govinfo, 2001). Bajo el nombre de *Access America*, esto permitió el desarrollo de algunas plataformas transaccionales tales como:

- 1) *U.S. State and Local Gateway.*
- 2) *Recreation.*
- 3) *Access America for Students.*
- 4) *Access America for Seniors.*
- 5) *Access America for Business.*
- 6) *Access America for Workers.*
- 7) *Access America for People with Disabilities.*
- 8) *Access America E-Gov E-Zine.*

Este conjunto de portales web permitió al gobierno estadounidense colocar la meta de evolucionar a un estadio transaccional para el año 2003 con tres estrategias clave: 1) Asegurar la seguridad y privacidad de los usuarios, 2) Incrementar la cantidad de servicios y transacciones presentes en la modalidad online, 3) Adoptar iniciativas transversales de GE.

2) European DEXA E-GOV:

Las conferencias y simposios internacionales son de gran importancia, debido a que, en ellos se discuten las tendencias más actuales de los gobiernos y las principales problemáticas que estos enfrentan. Estas conferencias pueden ser meramente académicas, políticas o simples exposiciones, sin embargo, cuando se permite la participación tanto de académicos, políticos y empresarios, las discusiones llevadas a cabo en estas conferencias tienen un gran potencial de transformar las realidades de los actores participantes.

En este sentido, la DEXA E-GOB europea, iniciada en 2004 y consolidada posteriormente de manera anual, significó un avance gigantesco en materia de GE, debido a que esta fue una de las primeras conferencias de GE, donde se invitó a autoridades públicas, creadores de políticas, académicos y gente interesada; es decir, el tópico de GE dejaba de ser exclusivo de círculos cerrados en la academia y las administraciones públicas, para salir hacia un público más heterogéneo, abierto e interesado (Grönlund & Horan, 2004).

En esta conferencia se discutieron asuntos de GE y los países de la Unión Europea acordaron iniciar proyectos de investigación e implementar políticas al respecto, por medio de la cooperación entre gobiernos y círculos académicos. (Wimmer y otros, 2006).

3) US Digital Government:

Esta conferencia al igual que la DEXA fue una de las primeras en explorar las posibilidades del *e-government* con un público más abierto, tratando temas en numerosas sesiones tales como procesos electorales, participación ciudadana, manejo de crisis, transferencia tecnológica, sitios web de diferentes agencias federales, demostraciones de plataformas tecnológicas y proyectos internacionales de GE, entre otros. De ella surgieron varias iniciativas de digitalización del gobierno estadounidense y la futura plataforma *Digital.gov*.

Dicha conferencia también sirvió como antecedente para la fundación de la Sociedad del Gobierno Digital (DGS), la cual es un grupo interdisciplinario de investigadores y funcionarios encargados de hacer investigación al respecto, a nivel local, federal e internacional para el gobierno de los Estados Unidos de América (DGRP, 2006).

4) European Conference on e-government:

Iniciadas en el año de 2005, la conferencia surgió como un espacio puramente académico; en la cual, se discutían los nuevos enfoques y temáticas acerca de las políticas de GE, con el fin de mejorar la economía, los servicios que brinda el gobierno e incluso la democracia.

5) International Journal of Electronic Government Research:

Del mismo modo que las conferencias son un referente que indican que un área de conocimiento se encuentra activa y pululante de actores interesados, las revistas especializadas son un ejemplo de que tan prolífico es en específico un área del conocimiento, en este sentido, la *International Journal of Electronic Government Research* fue una de las pioneras en tratar el tema del GE.

La revista fue lanzada por primera vez en 2005 y continúa con la edición de números de manera trimestral desde entonces, rápidamente la revista ganó gran importancia en el campo de la investigación del GE, debido a su carácter internacional y a que se concibió como una revista multidisciplinaria, con el objetivo de desarrollar investigación en GE, además de admitir tanto a académicos, estudiantes y políticos, por lo cual, es una referencia en las nuevas tendencias del GE.

Los artículos presentados en esta revista lograron establecer al GE como una nueva rama en el saber público administrativo a nivel internacional, tratando temas cruciales como el uso de sitios web gubernamentales, reformas administrativas necesarias, evaluación de intervenciones, principales obstáculos a enfrentar desde el gobierno y asociaciones público-privadas etc. (IGI Global, 2018).

6) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos:

La participación de grandes organismos internacionales a la discusión de temas novedosos es una muestra del interés de los grandes poderes en explotar los posibles beneficios que de ello deriven, la entrada de la OCDE en las discusiones y problemáticas del GE, es sin duda alguna, un antecedente importante a mencionar.

La OCDE se ha consolidado como uno de los actores internacionales económicos que más ha promovido el desarrollo de políticas de GE, debido a las grandes oportunidades que este representa, la necesidad de crear políticas innovadoras que faciliten la cooperación internacional y por la premura de estar a la altura de la complicada realidad contemporánea.

Las acciones de la OCDE se han centrado en el estudio de la implementación de políticas de *e-government*, señalando las barreras que se pueden encontrar durante dicha tarea, construyendo mecanismos de intercambio de experiencias y conocimiento entre los diferentes Estados miembros y muchas otras actividades de cooperación. Sus primeras investigaciones fueron realizadas en marzo del 2004 con el documento *The e-Government Imperative* (OECD, 2003).

7) Interoperability solutions for public administration ISA - ISA²:

Uno de los programas de *e-government* más ambicioso desarrollados por la Unión Europea, formulado durante 2008, iniciado en 2010 e implementado hasta su terminación en 2020, tuvo por objetivo consolidar la interoperabilidad administrativa entre las administraciones de diferentes países de la Unión Europea, haciendo uso de las TIC con el propósito de armonizar los procesos internos de las diferentes instituciones entre las fronteras de Europa; así como armonizar políticas de digitalización de los integrantes de la Unión Europea. ISA priorizó actividades de digitalización en las áreas de interoperabilidad legal, interoperabilidad institucional, interoperabilidad semántica e interoperabilidad técnica (European Commission, 2020).

8) Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico:

Es importante remarcar que el desarrollo del GE no fue exclusivo de los europeos y norteamericanos, han existido esfuerzos importantes por impulsar el GE en la región iberoamericana, *La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico* de 2007, es el indicador de que la rama del GE se ha extendido más allá del espacio angloparlante.

Este documento fue presentado en el marco de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, llevada a cabo en Santiago de Chile, dicho evento fue coordinado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).

El objetivo de la carta es el de establecer las bases conceptuales del GE en la región y apoyar en la modernización administrativa de los organismos públicos iberoamericanos firmantes, asimismo, cabe remarcar que este documento es un esfuerzo por abrir al gobierno y sus procesos a los ciudadanos de la región iberoamericana. (*Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico*, 2007).

En resumen, estos son algunos de los antecedentes más relevantes del GE en el mundo, como se puede observar, a pesar de ser un fenómeno relativamente nuevo, cuenta con bases bastante sólidas, como la participación de organismos internacionales, presencia en diferentes conferencias internacionales de alto nivel y revistas académicas arbitradas y especializadas. El GE, hoy por hoy, se ha consolidado como un área del conocimiento público administrativo de gran interés y relevancia con un amplio repertorio epistemológico por explotar.

Sin embargo, México también ha recorrido un largo e interesante camino al adentrarse en esta tendencia a la digitalización y modernización administrativa. A lo largo de los años, el país ha experimentado grandes avances en cuanto al GE, que le dan un enorme potencial, pero que aún permanece en un estado de inmadurez. A continuación, se presentan algunos antecedentes relevantes del GE en México.

9) Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública:

Esta carta lanzada en 2020 destaca la importancia de la digitalización e innovación gubernamental, es una actualización de la *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico* de 2007 y al igual que su antecesora tiene el objetivo de definir un concepto de innovación para la región, crear un marco de referencia y pilares comunes para los países miembro y proponer recomendaciones para la creación de un Estado denominado “Inteligente”.

Con un enfoque más contemporáneo la carta sugiere que, por medio de la innovación en las administraciones públicas (GE y gobierno digital incluido) tiene el potencial de transformar la forma en que se brindan los servicios públicos, promoviendo la eficiencia, transparencia y participación ciudadana, por medio de la simplificación de trámites, la agilización de procesos administrativos y el fortalecimiento de la relación entre los ciudadanos y las instituciones públicas.

El CLAD, subrayó la importancia de establecer estrategias y políticas públicas que impulsen la digitalización gubernamental de manera integral, abordando aspectos como la infraestructura tecnológica, la interoperabilidad de los sistemas, la seguridad de la información y la formación de capacidades en el sector público.

Se reconoce el papel fundamental que desempeña el gobierno y la digitalización gubernamental en la mejora de la gestión pública, promoviendo la modernización y la eficiencia en la prestación de servicios públicos en la región iberoamericana, con conceptos y propuestas más contemporáneas como el uso de Inteligencia Artificial y la creación de Estados Inteligentes.

2.2. Antecedentes relevantes en México.

México no es un país puntero en cuanto a capacidades de desarrollo de microelectrónica, ni en el desarrollo de ingenios informáticos; sin embargo, el país no es completamente indiferente ante esta creciente tendencia de digitalización, México ha formado parte de diferentes organismos y acuerdos internacionales que promueven el desarrollo de estas políticas, e incluso ha desarrollado las propias, respondiendo con distintos grados de éxito a las necesidades de la sociedad de la información y el conocimiento.

Si bien, a nivel mundial, el desarrollo del GE está liderado por los anglosajones y europeos, a inicios del presente siglo, México se posicionó como uno de los líderes regionales en el desarrollo de políticas de GE y digitalización, en un primer momento preocupándose por integrar tecnologías varias en los procesos de la Administración Pública, con el objetivo de mejorar su eficiencia, eficacia y economía, concentrándose puramente en valores económicos; sin embargo, posteriormente evolucionaría hacia un GE más consolidado, combinado con tendencias como las de gobierno abierto.

A pesar de que México ha sido parte de estas corrientes internacionales y fue pionero en plataformas como, CompraNet y Gob.mx, a grandes rasgos, el país ha carecido de una política de digitalización integral y se limita a responder a las necesidades del momento e intereses de los actores políticos más relevantes.

Algunos antecedentes históricos significativos en cuanto al GE son:

Tabla 11
Principales antecedentes del Gobierno Electrónico en México.

<i>PRINCIPALES ANTECEDENTES DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN MÉXICO</i>		
AÑO	ANTECEDENTE	DESCRIPCIÓN
1958	Centro de Cálculos Electrónicos de la UNAM	Primera computadora de Latinoamérica, la B-5500 de Burroughs, usada con fines de investigación y docencia. (Gaceta Historica UNAM, 2019).
1970	Comisión Federal de Electricidad (CFE).	CFE se convierte en pionera a nivel nacional en el uso de computadores para tareas administrativas. (Sánchez L. L., 1998).
1988	Petróleos Mexicanos (PEMEX)	PEMEX recibe uno de los primeros computadores del país para ser usado en tareas de ingeniería. (Sánchez L. L., 1998).
2000	Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP):	Un programa con el objetivo de disminuir la regularización administrativa y modernizarla, se contempló el uso de las TIC para los procesos de registro y seguimiento sistemático de quejas y solicitudes de transparencia.
2000	Programa de Desarrollo Informático:	Coordinado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), su objetivo fue promover el aprovechamiento de la informática en los sectores público, privado y social, así como impulsar la industria y apuntalar la cultura informática en la A.P.
2000	Compranet:	Impulsado como resultado de la firma del TLC y enmarcado en el Programa de Desarrollo Informático, Compranet surgió con el objetivo de reforzar la transparencia y rendición de cuentas de las licitaciones gubernamentales, fue un referente a nivel mundial de GE.
2001	Modelo de Innovación y Calidad Gubernamental:	Modelo desarrollado por la oficina de la presidencia, su objetivo fue la simplificación administrativa, enmarcado en una escuela gerencialista incluyó la perspectiva de ciudadanos-clientes. (Sánchez J. J., 2009).

2001	Sistema Nacional E-México:	Con el objetivo de disminuir la brecha digital e introducir a las TIC en los servicios públicos de los tres órdenes de gobierno, fue un sistema que intervino en materia de transparencia, educación a distancia, atención médica y sitios web de turismo. (SCT, 2001).
2002	GOB.MX:	Con el objetivo de incrementar sin precedentes la presencia del gobierno mexicano en internet, la plataforma/sitio web gov.mx se inició como un dominio web abierto, con más de 1500 sitios gubernamentales de más de 100 dependencias, fue pionero regional en el GE presentando información en materia de trabajo, servicios, financiamiento público, seguridad y lucha contra las drogas, OCDE (2004). Se mantiene hasta hoy día.
2002	Programa Nacional de Combate a la Corrupción, Fomento a la Transparencia y Desarrollo Administrativo (PNCCFTDA)	Con el objetivo de combatir la corrupción, el gobierno mexicano inició dicho programa, el cual impulsó un enfoque de calidad y se hizo un uso considerable del GE en coordinación con el Sistema E-México. (Sánchez J. J., 2009).
2002	Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico	Con el objetivo de incorporar las TIC en la gestión pública de manera adecuada y en línea con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2000 - 2006, y el Plan de Buen Gobierno, se creó dicha comisión encargada de investigar lo relativo al GE. Continúa operando hoy día.
2007	Agenda de Gobierno Digital (AGD):	Con el objetivo de definir las líneas de acción para el correcto uso de las TIC por parte del gobierno mexicano y en conjunto con el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2007-2012 (PMG), la Agenda de Gobierno Digital fue presentada para liderar el caminar del GE, además apeló a la participación ciudadana a través de medios electrónicos.
2010	Manual Administrativo de Aplicación General en Tecnologías de Información y Comunicaciones (MAAGTIC):	Con el objetivo de reducir, estandarizar y simplificar las normas de la A.P; así como homologar los procesos. El MAAGTIC buscaba armonizar el uso de las TIC en la A.P.

2011	Alianza para el Gobierno Abierto	<p>Con el objetivo de crear una cooperación internacional entre gobiernos, nacionales y subnacionales, así como organizar a la sociedad civil para alcanzar objetivos de gobierno abierto.</p> <p>En 2011 el Gobierno de México junto con Brasil, Indonesia, Noruega, Filipinas, Sudáfrica, Inglaterra y los Estados Unidos de América, en colaboración con las Naciones Unidas, firmaron la Declaración de Gobierno Abierto; en la cual dio creación a la <i>Open Government Partnership</i> (OGP).</p> <p>La firma de esta Alianza representó un avance significativo en el GE ya que, en ella, México se comprometió a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear sitios web para servicios públicos. • Mejorar la calidad de las bases de datos públicas y abiertas. • Mejorar CompraNet. • Incluir en el portal de transparencia presupuestaria con información macroeconómica. • Crear micrositos para el Servicio de Administración Tributaria (SAT). • Contar con un sitio compilatorio de entes obligados. • Crear un sitio de investigación criminal. <p>Esta alianza se mantiene hoy día. (Gutiérrez & Ocejo, 2013).</p>
------	----------------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

Estos son solo algunos ejemplos de cómo el Estado Mexicano ha ido introduciendo las tecnologías en su gobierno y administración, el proceso ha sido lento pero constante; sin embargo, vale la pena destacar el boom que el cambio de siglo significó en materia de GE, durante el sexenio 2000-2006, el GE ganó gran popularidad y fue promovido por actores gubernamentales, civiles e internacionales, sin embargo, en los años posteriores, si bien el GE no perdió importancia, si perdió parte de su vigencia en la agenda pública y con ello la posibilidad de un proyecto integral de GE mexicano fue abandonado.

En conclusión, a pesar de la dependencia tecnológica de México para con el extranjero, el gobierno mexicano ha logrado posicionarse como uno de los países líderes en cuanto al GE en la región latinoamericana, con elementos tales como el Sistema E-México, el portal de CompraNet y el sitio gob.mx. Sin embargo, el impulso que el GE experimentó con el inicio del siglo, poco a poco ha perdido su vigencia a nivel federal, como si ese optimismo hegeliano se hubiera agotado con el paso del furor del nuevo milenio. A pesar de esto, México continuó trabajando activamente en el GE, vale la pena remarcar el ejemplo de la capital del país, la CDMX.

En el siguiente apartado, se presentan los antecedentes más relevantes del GE alcanzados y desarrollados por la CDMX, además de exponer como esta ciudad, centro político de la federación y centro de gravedad del país, ha sido la introductora de grandes avances en GE en México.

2.3. Antecedentes de Gobierno Electrónico en la Ciudad de México.

Como se ha visto anteriormente, el GE se desarrolló fuertemente a nivel federal a inicios del presente siglo, sin embargo, el impulso innovador del GE poco a poco fue perdiendo fuerza en muchos Estados, no tanto así, en el otrora Distrito Federal (D.F), que se mantuvo a la vanguardia, tratando de mejorar constantemente su Administración Pública con diferentes medidas y políticas, entre ellas las de GE, a pesar de no contar con un plan de acción claro e integral. Sin embargo, puede decirse que la administración del Distrito Federal, hoy CDMX, nunca se detuvo.

La CDMX se ha caracterizado a lo largo de la historia por ser una de las ciudades más prolíficas en cuanto a innovación y modernización administrativa, el hecho de ser la capital del país le ha valido posicionarse como una ciudad económicamente fuerte, lo cual ha tenido como resultado que gran parte de las innovaciones administrativas y grandes cambios institucionales acontezcan en ella.

A continuación, se presentan una serie de antecedentes claves acerca del GE para la Administración Pública de la CDMX:

1) Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal (1998).

La Ley Orgánica del Distrito Federal, publicada en 1998 y abrogada en 2018, se encargó de normar la Administración Pública del otrora D.F y desde sus primeros orígenes hace alusión a la mejora del gobierno y su modernización, especialmente en lo relativo a los servicios públicos en su artículo 39, fracción LXVII, donde se estableció:

“Ejecutar los programas de simplificación administrativa, modernización y mejoramiento de atención al público” (Ley Organica de la Administración Pública del Distrito Federal, 1998).

Uno de los campos fértiles para realizar intervenciones de GE son los servicios públicos, esto sirve como un antecedente importante para la creación de plataformas interactivas y transaccionales gubernamentales.

2) Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México y el Laboratorio para la Ciudad.

Como resultado de las crecientes necesidades de la CDMX por modernizar su Administración Pública y motivada en cumplir los compromisos de México con la OGP, el gobierno de la CDMX creó la Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México, un órgano desconcentrado de apoyo para el jefe de gobierno, que tendría por objeto “El diseño y ejecución de políticas, programas y acciones en materia de servicios públicos urbanos y funcionalidad de la vía pública” (Decreto por el que se crea el órgano desconcentrado denominado Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México, 2013).

Esto permitió que en el 2013 se creara el Laboratorio para la Ciudad, un espacio interinstitucional donde diferentes actores, tanto civiles como gubernamentales, participaron con diversas propuestas de innovación, de manera adicional, esta iniciativa se enmarcó en el *Plan de Desarrollo de 2013-2018*, siendo de gran importancia, debido a que fue la primera vez que se conceptualizó al Gobierno Abierto en un plan de gobierno de la ciudad.

Si bien, el Laboratorio para la Ciudad se enfocaba en diversos temas, es destacable que entre ellos se encontraba la modernización administrativa y el desarrollo de iniciativas de GE, algunos ejemplos de acciones realizadas por este laboratorio fueron:

- Creación del Laboratorio de Datos de la Ciudad.
- La presentación de la iniciativa de ley para el Gobierno Electrónico de la CDMX en 2015.
- La digitalización de trámites y de servicios, en conjunto con la Coordinación General de Modernización Administrativa (CGMA).

El Gobierno Abierto y el GE caminan de la mano y se complementan, no son categorías mutuamente excluyentes, el Laboratorio de la Ciudad y la OGP, son muestra de ello.

3) Registro Electrónico de los Trámites y Servicios.

El Registro Electrónico de los Trámites y Servicios (RETS), fue creado en 2013 con el objetivo de crear un sistema institucional electrónico en el que pudieran ser inscritos, los trámites y servicios que brindan los órganos de la Administración Pública, (Ley de Gobierno Electrónico del Distrito Federal, 2015). Este sistema fue operado en su momento por la Coordinación General de Modernización Administrativa y durante 2018 tras la reforma de la Ley de Gobierno Electrónico pasaría a ser operado por la ADIP.

El principal propósito de este RETS fue impulsar la simplificación administrativa mediante un registro electrónico, economizar los costos burocráticos y estandarizar un clasificador de servicios de todos los servicios brindados por las dependencias de la Administración Pública.

Este proyecto de registro electrónico fue importante debido a que armonizó a diferentes dependencias gubernamentales por medio de la Contraloría de la Ciudad clasificando a cada servicio y trámite, entre los campos relevantes a registrar se encontraban:

Su nombre oficial, su fundamento jurídico, la justificación de la existencia del servicio o trámite, la dependencia que regulaba dicho trámite o servicio, una descripción representativa, el usuario objetivo, la forma necesaria para la presentación del servicio, los datos necesarios para su ejecución, los plazos de respuesta y la manera de aplicación de la afirmativa o negativa ficta, productos (Documento o servicio) que obtenía el usuario, costos y formas de pago de ser el caso, vigencias, horarios de atención, números de contacto entre otros.

Con esta información recopilada y validada se dio creación al Padrón de Usuarios Acreditados de la Ciudad de México, con ello se creó un sistema que permitió la operación e interconexión informática de la base de datos integrada por la información y documentación de los Usuarios. El objetivo era simplificar la gestión y requerir en única ocasión la información necesaria para la solicitud de trámites y servicios ante la autoridad competente.

4) Ley de Gobierno Electrónico del Distrito Federal.

Publicada el 7 de octubre de 2015 y abrogada en 2020, estableció las bases para la construcción de una ciudadanía digital más sólida, esta ley tenía como objetivo:

“Establecer los principios que regirán las comunicaciones entre los ciudadanos y las dependencias, órganos desconcentrados, órganos político-administrativos y entidades de la Administración Pública del distrito federal, a través del uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicaciones; y determinar las bases y componentes que sirvan para el diseño, regulación, implementación, desarrollo, mejora y consolidación del gobierno electrónico en el distrito federal” (Ley de Gobierno Electrónico del Distrito Federal, 2015).

A través de ella, se estableció el derecho de los ciudadanos a comunicarse con el gobierno, a través de medios digitales, además se hace hincapié en el derecho humano a la buena administración, el derecho de petición, de acceso a la información y el derecho a la privacidad. Por otra parte, se dio una definición del GE como el uso de las TIC en la Administración Pública para facilitar trámites y servicios, así como brindar información pública de manera eficiente y efectiva.

Cabe resaltar que en su artículo 9 fracción IV, observa la incorporación de una plataforma integral de trámites y servicios en línea para garantizar la accesibilidad y disponibilidad a la población de trámites y servicios gubernamentales, una plataforma transaccional necesaria para la CDMX.

5) Ley de Operación e Innovación digital para la Ciudad de México.

Publicada el 31 de diciembre de 2018 y entrando en función el 1 de enero de 2019, amplió el campo regulatorio de las TIC con respecto a la Ley de Gobierno Electrónico del Distrito Federal. Esta ley tiene como objetivo:

“Establecer las normas generales, disposiciones, principios, bases, procedimientos e instrumentos rectores relacionados con la gestión de datos, el gobierno abierto, el gobierno digital, la gobernanza tecnológica, la gobernanza de la conectividad y la gestión de la infraestructura” (Ley de Operación e Innovación Digital para la Ciudad de México, 2018).

Esta ley es de gran importancia, pues a través de ella se crea la Agencia Digital de Innovación Pública de la Ciudad de México (ADIP), órgano encargado de diseñar implementar y supervisar políticas de:

- a) Gobierno abierto**
- b) Gobierno digital**
- c) Gestión de datos**
- d) Gobernanza digital**

Garantizando el derecho humano a la buena administración y a la ciudad, cimentando las bases para la futura ley de Ciudadanía Digital de 2020, promovida por la ADIP.

En conclusión, tras el boom del GE a inicios de siglo, la promoción de leyes e iniciativas que sustentan políticas de GE o similares fue aletargada, el Gobierno de México continuó trabajando en la modernización de su Administración Pública; sin embargo, el impulso ganado durante la inauguración del nuevo milenio se disolvió

con los años. En el escenario Federal, proyectos como el portal gob.mx y CompraNet, fueron reconocidos mundialmente e incluso referenciados como grandes hitos del GE en la región, ejemplos de que México era punta de lanza en Latinoamérica, no obstante, a partir de esos años, el avance fue más cauteloso y limitado.

La CDMX es un caso muy distinto, siendo la capital del país, su Administración Pública siempre ha sido una de las más vanguardistas en cuanto a las nuevas tendencias y propuestas que se presentan, el GE no es la excepción. Si bien, el GE perdió presencia en los planes de gobierno y desarrollo, este resurgió fuertemente durante la administración 2012-2018, siendo rescatado y mantenido por la actual administración, potenciándose con el Plan Digital de la Ciudad en 2018.

Los esfuerzos del Gobierno Federal y la CDMX realizados a lo largo de esos años, han conformado de alguna manera los antecedentes sobre los cuales se ha construido no solo el GE actual de México, sino también el de la CDMX y de los cuales el SUAC es heredero directo o indirectamente. Por desgracia o por fortuna, también fueron los precursores de una de las grandes problemáticas actuales de GE en la CDMX, la incoordinación y el desorden, mismos que se abordarán en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO 3. LA POLÍTICA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO EN LA CIUDAD DE MÉXICO: EL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA Y SU PAPEL EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA COYOACÁN.

Una vez habiendo estudiado los conceptos relativos al GE, las TIC y las políticas de GE y haber realizado un breve recorrido en la historia del GE, es momento de adentrarse en el objeto de estudio de la presente tesis, el proyecto del Sistema Unificado de Atención Ciudadana (SUAC) y sus impactos en la alcaldía Coyoacán.

Para dar inicio al presente capítulo, a continuación, se presenta información relativa al estado actual del fenómeno, es decir, la situación en la cual las políticas de GE de la CDMX y el SUAC se desarrollan, las problemáticas que atienden, el marco legal vigente y los cambios que ha significado la creación de la ADIP, a modo de crear una radiografía rápida que brinde un contexto de la situación actual.

A partir de este panorama general, se presentará posteriormente la alcaldía Coyoacán como la demarcación territorial y gobierno a estudiar, resumiendo sus características generales, los servicios públicos que administra, su Administración Pública y que cambios propició la implementación del SUAC, para posteriormente, analizar los avances que este supuso, en un breve análisis FODA.

3.1. Gobierno Electrónico en la Ciudad de México.

El SUAC, es el resultado de todo un proceso de digitalización de la CDMX, una muestra más de esta clara tendencia a digitalizar la Administración Pública, de la que se ha hablado a lo largo de la presente tesis. También es un fenómeno que se enmarca en este renacimiento en la relevancia del GE, de la mano con las corrientes de gobierno abierto e innovación administrativa.

En orden de adentrarnos en el SUAC, es necesario conocer el contexto del GE en la CDMX, si bien, ya se han dado una serie de antecedentes legales, el contexto aquí presentado responde más bien a la situación general del GE en los años previos al 2019, momento en el que inicia la implementación de dicha intervención.

En efecto, es importante conocer el contexto bajo el cual se desarrolló el SUAC, considerando que la CDMX es una ciudad única en Latinoamérica y estas circunstancias repercuten fuertemente al momento de desarrollar políticas o demás intervenciones gubernamentales. La CDMX es una de las ciudades más importantes de toda Latinoamérica y el Caribe, esta urbe se constituye como una ciudad cosmopolita, en la cual confluyen ingentes cantidades de personas de todas partes del mundo y con ello una inconmensurable cantidad de actividades económicas, culturales, políticas, etc.

La CDMX se ha configurado como una “Ciudad Global” (Sassen, 2011), pues hoy por hoy, es un centro de vital importancia estratégica para las operaciones económicas de todo el país, siendo un claro ejemplo del proceso de globalización mundial, donde la ciudad se convierte en el pináculo de las nuevas sociedades posindustriales.

De acuerdo con el INEGI, en 2020 la CDMX se situó como la segunda entidad federativa más poblada del país, con 9,209,944 habitantes, solo por detrás del Estado de México. La capital solo cuenta con 1,485 km² lo cual le da una densidad de población de 6,163 habitantes por Km² (INEGI, 2020), la densidad de población más alta de todo el país (INEGI, 2020).

Con todo esto, la CDMX es la entidad federativa más pequeña de toda la federación, representando solo el 0.08% del territorio nacional, pero concentrando el 7.3% de la población total y contribuyendo con el 17% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo el lugar más productivo e importante para la economía del país (INEGI, 2019).

Aunado a esto, la CDMX es la capital no solo económica, sino política del país, siendo sede de los Poderes de la Unión, además es poseedora de una de las Administraciones Públicas más avanzadas de toda la federación, a diferencia de las administraciones locales en otros Estados, que sufren grandes rezagos. La A.P de la CDMX ha sido pionera en el desarrollo de tendencias de gran actualidad, tales como: gobierno abierto, transparencia y rendición de cuentas, gobernanza, políticas públicas basadas en evidencia, democracia participativa, modernización y simplificación administrativa, GE y modernización digital entre otros.

Sin embargo, a pesar de todos sus avances la CDMX no está libre de los problemas típicos que enfrenta el país, la violencia e inseguridad, el narcotráfico, el cambio climático, las diásporas de refugiados y la desigualdad han castigado duramente el desarrollo de la urbe, penalizando su mejora.

Aunado a estas problemáticas, existen otras muy particulares, propias de la ciudad, tales como la movilidad urbana, el abastecimiento de agua potable, los servicios públicos insuficientes, la gentrificación, la mala calidad del aire, la informalidad laboral descontrolada (MVS Noticias, 2019), el hacinamiento y la centralización política y administrativa.

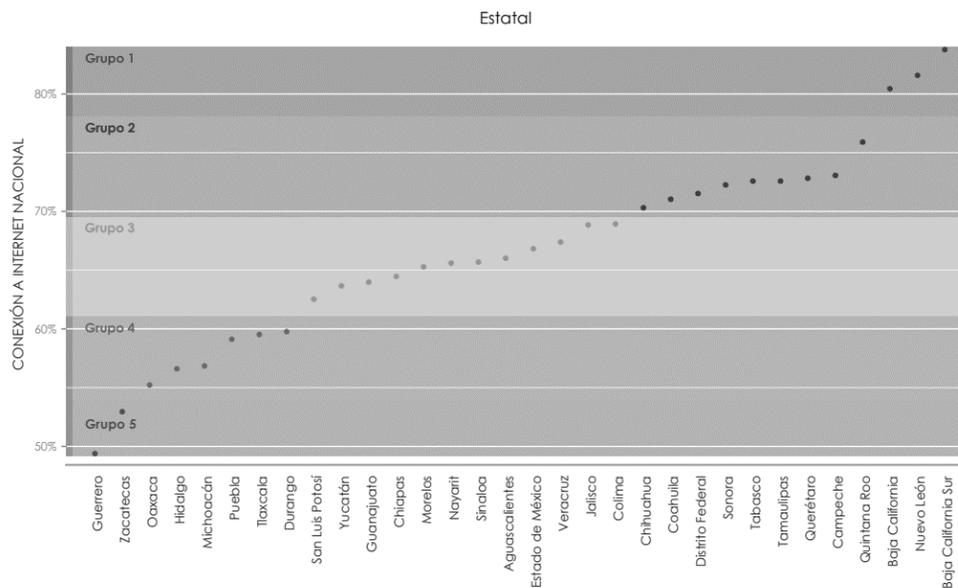
Todo este panorama ha moldeado directa o indirectamente el desarrollo del GE, permitiéndole a la capital avanzar enérgicamente a diferencia de otras entidades federativas gracias a su poderosa infraestructura e info-estructura. La CDMX se encuentra inmersa en esta tendencia a la digitalización y es uno de los pocos lugares de toda la república donde el GE ha podido florecer, mantenerse y continuar innovando en la Administración Pública de México.

3.1.1. Ciudad de México, un Gobierno Electrónico desordenado, pero con potencial.

Como se ha dicho anteriormente, la CDMX ha sido un lugar muy propicio para las tendencias de digitalización del gobierno y desarrolló del GE, si bien, el tema perdió relevancia a inicios del presente siglo, volvió a ganar notoriedad en la administración 2012-2018 y hoy día continúa en marcha, estando presente en la agenda de gobierno.

De acuerdo con la encuesta nacional 2015, *¿Qué tan conectado está México?* Realizada por el Gabinete de Comunicación Estratégica (Gabinete de Comunicación Estratégica, 2015). La CDMX se encuentra en un nivel alto de conectividad de su población, es decir, más del 70% de los capitalinos cuentan con acceso a internet, colocándose en el 10° lugar a nivel nacional.

Figura 5
Grafica de Conexión a Internet por entidad federativa.



Fuente: Gabinete de Comunicación Estratégica, 2015.

Sin embargo, a pesar de este ambiente propicio que la CDMX brinda a los creadores de políticas, con su robusta infraestructura y desarrollada info-estructura, la CDMX ha sido incapaz de crear un GE integral y coordinado. En su lugar, ha sido testigo de diferentes políticas de GE de pequeño y mediano alcance, así como de proyectos aislados que denotan el panorama con múltiples casos de GE, pero que permanecen aislados y dispersos.

“No podemos asegurar que existe un lineamiento en este sentido o bien que se cuente con una normatividad claramente establecida. De ahí que el desarrollo tecnológico sea dispar en todos los ámbitos de la administración local” (González González, 2007).

Como se ha dicho anteriormente, la CDMX adolece de problemas muy singulares e inherentes a su contexto, uno de estos problemas, ha sido el desarrollo de un GE eficiente, coordinado y funcional, por parte de los diferentes gobiernos capitalinos, a pesar de los esfuerzos realizados por incluir las TIC en la A.P, estos esfuerzos han sido incapaces de articular políticas de GE integrales.

Sin embargo, vale la pena remarcar que muchos de estos esfuerzos y casos dispersos han cosechado grandes éxitos y resultado de gran utilidad para los problemas que trataban de solucionar, a pesar de ello, otros cuantos han sido verdaderos reveses y algunos más han aparecido y desaparecido sin más.

Estos esfuerzos descoordinados por digitalizar el gobierno de la CDMX, no han sido del todo en vano, para 2019 la CDMX era la segunda ciudad más conectada de la región, solo por detrás de Buenos Aires (Bravo, 2019). Consolidándola como un ejemplo a seguir en Latinoamérica, pero aún está lejos de alcanzar su completo potencial.

“La CDMX no está aprovechando el potencial que tiene; tampoco está empleando las TIC para resolver sus múltiples desafíos y ser las habilitadoras del crecimiento económico local, el desarrollo social, la inclusión digital, resolver problemas de movilidad, transporte, energía, inseguridad pública, sustentabilidad ambiental y fomentar innovación” (Bravo, 2019).

Esta atomización del GE, ha impedido que los impactos de dichas políticas sean mayores, del mismo modo, no han permitido crear un conocimiento institucional sólido sobre el cual construir nuevas intervenciones, resultando en la fragmentación del conocimiento generado y por ende dificultando el aprendizaje interinstitucional y administrativo. Como ejemplo, para antes de la creación de la ADIP en 2019, las entidades gubernamentales de la CDMX que tenían atribuciones relativas al GE eran las siguientes:

- 1) Comisión de Gobierno Electrónico (CGE)
- 2) Coordinación General de Mejora Administrativa (CGMA)
- 3) Dirección General de Gobernanza de Tecnologías de Información y Comunicación (DGGTIC)
- 4) Secretaría de Ciencia y Tecnología (SCT)
- 5) Centro de Comando, Control, Computo, Comunicaciones y Contacto Ciudadano (C5)
- 6) Agencia de Gestión Urbana (AGU)

Sin embargo, no existían planes claros de cooperación y mucho menos de interoperabilidad horizontal entre estas instituciones gubernamentales.

Otro ejemplo evidente de la fragmentación del GE en la CDMX, son las distintas plataformas digitales, tanto aquellas diseñadas para el público (G2C) como las empleadas de manera interna (G2G) que diferentes entidades y dependencias gubernamentales desarrollaron o adquirieron a lo largo del tiempo, muchas de estas plataformas y sitios web cumplían con su cometido de manera nominal, pero estaban lejos de conformar un portal entrelazado e integral, útil al público y al mismo gobierno.

En resumen, previo al año 2019, desde un punto de vista como el descrito en el modelo UN-ASPA, podría decirse a grandes rasgos que el GE de la CDMX se encontraba atascado entre dos estadios evolutivos, la Administración Pública presentaba ligeros avances en la etapa interactiva, así como en la transaccional; en otras palabras la CDMX se encontraba en una especie de espacio liminal entre ambos estadios donde pueden vislumbrarse los inicios de la siguiente etapa, pero aún se arrastran los vicios del pasado, con lo anteriormente expuesto, la premisa de una ciudad con un gran potencial para el GE que se encuentra desorganizada es verdadera.

3.1.2. Marco legal de la Ciudad de México.

La entrada en vigor de la nueva Constitución Política de la CDMX en 2018 significó un gran cambio en su marco legal, gran parte de la legislación fue modificada, en orden de garantizar los múltiples derechos humanos que esta contempla. La nueva constitución también significó un fuerte impulso para las corrientes de GE, gobierno abierto y transparencia entre otras, aumentando su presencia en la legislación local y abriendo paso a la innovación de la A.P, uniéndose a esta tendencia por digitalizar, innovar y abrir las puertas del gobierno.

El SUAC, se encuentra enmarcado en varias de estas tendencias, sirviendo como una herramienta más para garantizar el derecho a la ciudad, a la buena administración y el derecho de petición. Por ello, la modernización del marco legal de la ciudad fue realmente significativa, debido a que la anterior legislación presentaba serias limitaciones para este proyecto y para la consolidación de la ciudadanía digital. Actualmente el SUAC se encuentra fundamentado legalmente de la siguiente manera:

- 1) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 2) Constitución Política de la Ciudad de México.
- 3) Ley de Procedimiento Administrativo de la Ciudad de México.
- 4) Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y la Administración Pública de la CDMX.
- 5) Ley de Operación e Innovación Digital para la Ciudad de México.
- 6) Ley de Ciudadanía Digital de la Ciudad de México.
- 7) Reglamento Interior del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México.
- 8) Acuerdo por el que se establecen las Atribuciones de las Ventanillas Únicas Delegacionales.
- 9) Acuerdo por el que se Establecen las Atribuciones de las Áreas de Atención Ciudadana de las Dependencias, Órganos desconcentrados y Entidades de la Administración Pública de la Ciudad de México.
- 10) Lineamientos Mediante los que se Establece el Modelo Integral de Atención Ciudadana de la Administración Pública de la Ciudad de México.
- 11) Manual Administrativo de la Agencia de Innovación Pública de la Ciudad de México.
- 12) Manual de Identidad Gráfica de las Áreas de Atención Ciudadana.

Es importante remarcar el gran cambio que significó la publicación en el DOF de la Ley de Ciudadanía Digital de la Ciudad de México, el 9 de enero de 2020, lo cual abrogó las vetustas leyes de GE de la Ciudad de México de 2015 y la Ley de Firma Electrónica del Distrito Federal de 2009 que, si bien, constituyeron una parte fundamental del marco legal de la CDMX en cuanto al GE, hoy por hoy representaban una limitante en la búsqueda de la homologación de la política de digitalización de la CDMX.

Además de esto, la Ley de Operación e Innovación Digital para la Ciudad de México, publicada el 31 de diciembre de 2018, dio creación a la ADIP, pieza fundamental en el desarrollo de esta nueva estrategia de innovación y digitalización del gobierno de la CDMX.

3.1.3. Agencia Digital de Innovación Pública.

La Agencia Digital de Innovación Pública (ADIP) tiene como antecedente a la Agencia de Gestión Urbana (AGU), como se menciona anteriormente, esta agencia fue una de las principales instituciones responsable de atender las necesidades de servicios y demanda ciudadana en la CDMX, así como la responsable de crear “Políticas públicas, programas y acciones tendientes a facilitar la interacción entre los ciudadanos y el gobierno para generar iniciativas de solución a los problemas de la Ciudad, haciendo uso de los instrumentos tecnológicos, culturales y de innovación social existentes” (Decreto por el que se crea el órgano desconcentrado denominado Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México, 2013), durante los años de 2013 a 2018. De la AGU, surgen antecedentes importantes para el GE como el Laboratorio de la Ciudad.

Sin embargo, todo cambiaría en 2018, tras la entrada en vigor de la Ley de Operación e Innovación Digital para la Ciudad de México, dicha entidad fue absorbida por la Secretaría de Obras y Servicios de la CDMX (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México. Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2018) y la nueva ADIP inició labores, tomando gran parte de las competencias de dicha entidad en cuanto a coordinación e innovación.

Así, la ADIP se constituye como un órgano desconcentrado de la Administración Pública de la CDMX, creado en 2018 y responsable de liderar, diseñar y monitorear la implementación de las políticas de gestión de datos, gobierno abierto, gobierno digital y gobernanza tecnológica de la ciudad.

Esta dependencia tiene por objeto cumplir con lo establecido en la nueva Constitución Política de la CDMX, garantizar el derecho a la buena Administración Pública; establecido en el artículo 7°, así como el artículo 11° donde se garantiza el derecho a la ciudad, además de perseguir y dar cumplimiento a los objetivos de innovación de la nueva administración 2018-2024.

El objetivo principal de la ADIP es:

“Diseñar, coordinar, supervisar y evaluar las políticas relacionadas con la gestión de datos, el gobierno abierto, el gobierno digital, la gobernanza tecnológica y la gobernanza de la conectividad y la gestión de la infraestructura del Gobierno de la Ciudad de México” (Ley de Operación e Innovación Digital para la Ciudad de México, 2018).

Los primeros objetivos establecidos en la hoja de ruta de la ADIP para el año 2019 en materia de innovación tecnológica y mejora de la administración de la CDMX por medios digitales fueron los siguientes:

- 1) Elaboración de un registro digital para todo uso y aplicación del dinero público.
- 2) Eliminación, reducción y simplificación de trámites en la prestación de servicios públicos para la ciudadanía.
- 3) Establecimiento de un Sistema de Ventanilla Única de Atención Ciudadana para la reducción de costos y tiempos de interacción entre gobierno y ciudadanía.
- 4) Eliminación de intermediarios entre el gobierno de la CDMX y la ciudadanía, así como la clausura de espacios para la corrupción.
- 5) Mudanza digital de los servicios públicos y simplificación de la interacción de la ciudadanía con el gobierno de la CDMX, en orden de evitar el desplazamiento de los ciudadanos a oficinas públicas de manera presencial.
- 6) Aumento de la conectividad en el territorio de la CDMX, wifi gratis.
- 7) Creación de normatividad tecnológica para la homologación en la compra de tecnología por parte de las dependencias y órganos de la Administración Pública de la CDMX.
- 8) Elaboración de un Archivo Digital Histórico de la CDMX de carácter abierto.
- 9) Promoción de políticas públicas basadas en evidencias en la CDMX.

Misión de la ADIP: “Unificar estrategias y acciones del gobierno de la ciudad en el ámbito de la tecnología, datos públicos y la conectividad, para controlar el ejercicio de gobierno y fortalecer a la ciudadanía” (ADIP, 2019).

Visión: “Construir un gobierno abierto cuyos ejes rectores sean la honestidad y la rendición de cuentas y consolidarse como el punto de unión de la Administración Pública de la Ciudad de México en normatividad digital e infraestructura tecnológica para garantizar el bienestar y el cumplimiento de los derechos de todas las personas que habitan en la Ciudad de México” (ADIP, 2019).

A pesar de su reciente creación, la ADIP ha logrado en pocos meses avances en materia de GE y gobernanza electrónica, de acuerdo con el *Plan Digital de Innovación Pública*, esta dependencia ha realizado para 2019:

Tabla 12
Acciones de la ADIP en 2019

Proyectos realizados	Ahorros administrativos	Simplificación administrativa en trámites
160	700 mdp	40% (2,400 a 966)

Fuente: Elaboración propia con base en Agencia Digital de Innovación Pública, 2019.

Entre estos logros del primer año de existencia de la ADIP destacan las siguientes iniciativas de desarrollo digital (ADIP, 2020):

- 1) **Ampliar la conectividad:** establecer 13,694 accesos a internet gratuito en la CDMX.
- 2) **Creación de un portal de datos abiertos:** una plataforma digital con el objetivo de que la ciudadanía pueda acceder a diferentes datos de interés público.
- 3) **Tianguis digital:** una plataforma con la cual se puede dar seguimiento detallado a las compras públicas, en la cual durante 2019 se presentaron 1,456 convocatorias.
- 4) **Portal de transparencia presupuestaria:** tu ciudad, tu dinero.
- 5) **Conformación del Sistema de Información para el Bienestar Social:** Una plataforma cuyo objetivo es transparentar los recursos de todos los programas sociales de la ciudad.

- 6) **Gobierno abierto con Plaza Pública:** una plataforma digital donde los ciudadanos pueden discutir y deliberar los temas de la agenda pública de la ciudad.
- 7) **Llave CDMX:** un avanzado repositorio digital de expedientes ciudadanos personales.
- 8) **Sistema Unificado de Atención Ciudadana (SUAC):** una plataforma de captación de solicitudes y demandas ciudadanas.
- 9) **Aplicación CDMX (Alameda Central):** una aplicación móvil para *smartphone* desarrollado por ADIP que concentra diversos servicios digitales de la Ciudad.

Como podemos observar, entre los grandes logros de la ADIP, se encuentra la creación de la plataforma electrónica SUAC y su implementación en la CDMX, es importante remarcar que el SUAC es una pieza de software creado por la propia ADIP, por lo cual, puede ser considerado un logro doble, en el sentido de la implementación de dicha plataforma y el desarrollo de las capacidades para la fabricación de un software propio.

La ADIP se encuentra presente y asiste al menos en el papel, a la gran mayoría de los proyectos de GE de la CDMX, formulando la política de digitalización de la ciudad e interviniendo en todos los momentos del ciclo de políticas. Es importante mencionar que la ADIP también tiene la facultad para coordinar diferentes dependencias y entidades para llevar a cabo estas políticas, así como, los diferentes proyectos estratégicos que sean necesarios para la conformación de dichas políticas y la consolidación de una gobernanza electrónica. Es por ello que, es capaz de operar incluso en las alcaldías, por medio de su enlace en las estructuras orgánicas de cada demarcación territorial, demostrando una buena coordinación entre niveles de gobierno.

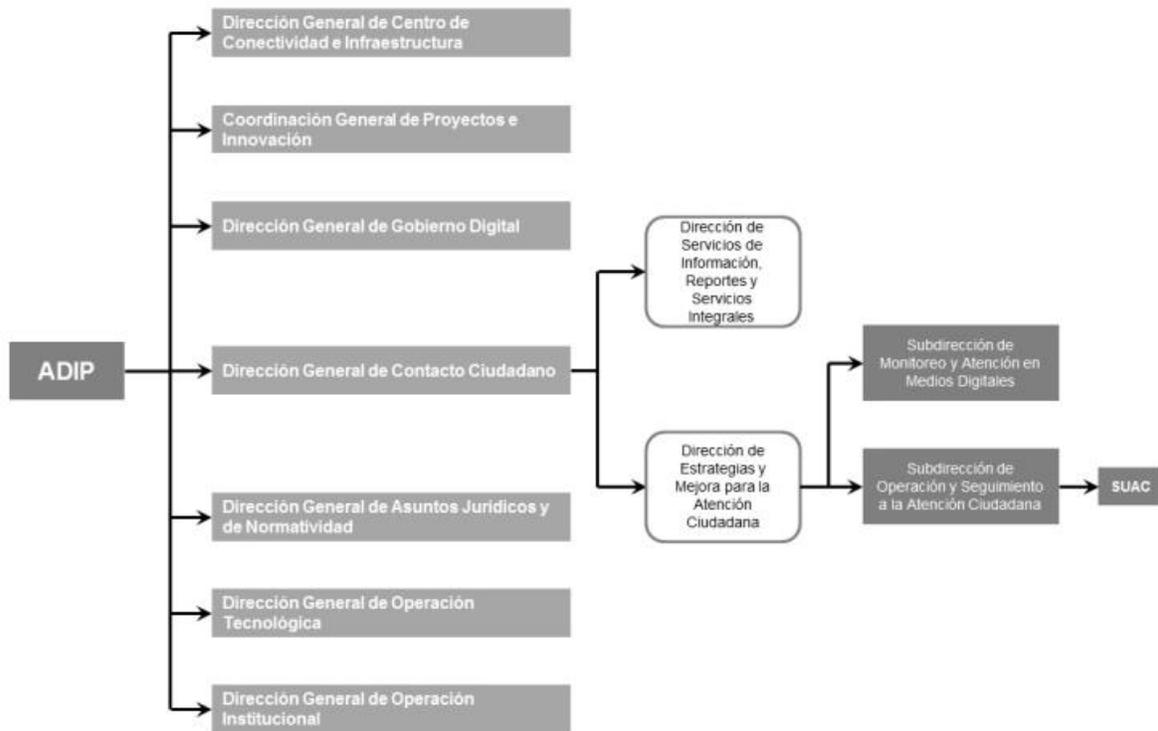
La ADIP como una dependencia gubernamental, está fuertemente influenciada por las nuevas corrientes de GE, gobierno abierto, gobernanza, transparencia y rendición de cuentas; asimismo, se ha posicionado como una dependencia innovadora en la Administración Pública de la CDMX, siendo la institución que la representa como parte de esta tendencia al digitalizar su gobierno y abrir las puertas del mismo.

En conclusión, podemos ver que la ADIP se consolida como un actor importante en el tema, siendo la principal dependencia gubernamental de la CDMX en lo relativo al GE y fungiendo como el principal brazo administrativo de innovación pública y de digitalización gubernamental, además de tener un impacto en las alcaldías.

3.1.4. El Sistema Unificado de Atención Ciudadana.

El SUAC, es un proyecto enmarcado en el Plan de Innovación y Digitalización de la CDMX, desarrollado durante el 2018 y lanzado en junio de 2019. Dirigido por la ADIP y coordinado por la Dirección General de Contacto Ciudadano (DGCC) que forma parte del Modelo Integral de Atención Ciudadana de la Administración Pública de la Ciudad de México (MIAC). El SUAC, consiste en una plataforma electrónica desarrollada por la ADIP que tiene por objetivo ser el sistema único de captación y registro de solicitudes de demanda ciudadana, en coordinación con las alcaldías.

Figura 6
Estructura orgánica de la ADIP, se hace hincapié en los operadores del SUAC en la CDMX.



Fuente: elaboración propia con base en ADIP, 2019)

El SUAC es una plataforma electrónica que se caracteriza por ser completamente online, accesible desde cualquier ordenador o dispositivo móvil con conectividad a internet, mediante la cual, la ciudadanía puede realizar solicitudes de servicios públicos, reportes de problemas en dichos servicios, quejas y trámites, sin necesidad de desplazarse ni sujetarse a horarios fijos de oficinas presenciales, Áreas de Atención Ciudadana o asistir a los kioscos digitales de la CDMX.

La plataforma electrónica también se caracteriza por su diseño centrado en el usuario, siendo compatible con una gran variedad de dispositivos y accesible por medio de una modalidad omnicanal, es decir, el usuario puede acceder a ella por medio de la web, aplicación móvil (App), vía telefónica, redes sociales o de manera presencial, en las AAC y en las UNAC.

La plataforma SUAC se encuentra alojada en el dominio: *atencionciudadana.cdmx.gob.mx*, donde el ciudadano puede ejercer su derecho de petición y crear solicitudes o demandas de servicios públicos según su necesidad (Ver Anexo 1), los campos que pueden ser solicitados por cualquier ciudadano a través del SUAC se encuentran agrupados de una manera intuitiva para crear una plataforma más amigable y *seamless*, por lo cual, dicha lista no concuerda con los servicios locales, sino que las solicitudes son clasificadas posteriormente por la ADIP:

- 1) Agua potable y servicios hidráulicos.
- 2) Anuncios.
- 3) Asesorías.
- 4) Asistencia social.
- 5) Construcciones y obras.
- 6) Cultura y recreación.
- 7) Deporte.
- 8) Espectáculos públicos.
- 9) Fomento económico y empleo.
- 10) Industria.
- 11) Medio ambiente.
- 12) Mercados públicos, tianguis.

- 13) Protección civil.**
- 14) Quejas y demandas vecinales.**
- 15) Registro civil.**
- 16) Registro público de la propiedad.**
- 17) Seguridad pública y vialidad.**
- 18) Servicios legales y notariales.**
- 19) Servicios urbanos, limpia.**
- 20) Tierra, predio y uso de suelo.**
- 21) Vehículos automotores y taxis.**
- 22) Verificaciones.**
- 23) Información sobre trámites.**
- 24) Información.**
- 25) Reconstrucción.**
- 26) Maltrato infantil.**
- 27) Chatarrización.**
- 28) Wifi gratis.**
- 29) Quejas y denuncias.**
- 30) Falla de altavoz de alerta sísmica.**
- 31) Postes C5.**

Además, se pueden generar solicitudes que sean competencia tanto de las alcaldías como del gobierno de la CDMX, independientemente de donde radique el ciudadano solicitante. La plataforma permite dar seguimiento de las solicitudes en cualquier momento, por medio de un folio generado automáticamente y que puede ser rastreado mediante la misma plataforma o por medio de la vía omnicanal, dando notificaciones vía, e-mail o SMS, si el ciudadano así lo desea.

3.1.4.1. Procedimiento de solicitud en el Sistema Unificado de Atención Ciudadana.

El SUAC fue diseñado con la intención de agilizar y mejorar la eficiencia, eficacia y economía de la atención a las solicitudes de la ciudadanía, simplificando y agilizando el proceso de captación de demandas ciudadanas e integrando a todas las alcaldías en un sistema unificado de atención ciudadana homogéneo.

Los ciudadanos que deseen hacer una solicitud o demanda deben seguir un sencillo procedimiento para registrar su solicitud en el sistema:

- 1)** Ingresar a la plataforma en línea desde un ordenador, dispositivo móvil o la App móvil.
- 2)** Seleccionar una categoría de servicio, según la naturaleza de su solicitud o demanda.
- 3)** Escribir una descripción donde se den detalles relevantes acerca de la solicitud, tales como: características del problema, temporalidad, lugar, causas, afectados, etc.
- 4)** Posteriormente, el ciudadano debe llenar un breve formulario en el que se especifique la dirección o ubicación donde se demanda el servicio, si esta requiere ser atendida en un sitio físico específico, ya sea como una fuga de agua, poda o desazolve.
- 5)** El ciudadano puede escribir una breve referencia al lugar donde se encuentra el desperfecto, incluyendo referencias visuales o características del lugar si lo considera necesario, en orden de facilitar el trabajo de la unidad técnica, o en su caso, geo-referenciar el lugar en un mapa interactivo.
- 6)** Posteriormente, el ciudadano debe brindar datos básicos acerca de su persona, en un breve formulario, tales como: nombre, lugar de residencia, edad y números de contacto, etc. Si lo desea, puede hacerlo anónimamente.
- 7)** En caso de ser necesario, el ciudadano puede agregar archivos o imágenes para ayudar en la solución del problema.
- 8)** Por último, el ciudadano deberá aceptar los términos y condiciones para poder enviar la solicitud.

Al terminar este procedimiento, el SUAC genera un folio (Anexo 2) que puede ser descargado en un archivo de Formato de Documentos Portátiles (PDF) con detalles o simplemente guardado por el ciudadano, el cual le permite consultar el estatus de sus solicitud en cualquier momento; asimismo, el ciudadano es notificado vía correo electrónico o SMS, cada vez que el estatus de su solicitud cambie, permitiéndole conocer cuál es el avance real de su solicitud y quiénes son los responsables del procedimiento detrás de la plataforma; es decir, cada vez que la solicitud es turnada a otra autoridad, el ciudadano puede ver a detalle el proceso en tiempo real.

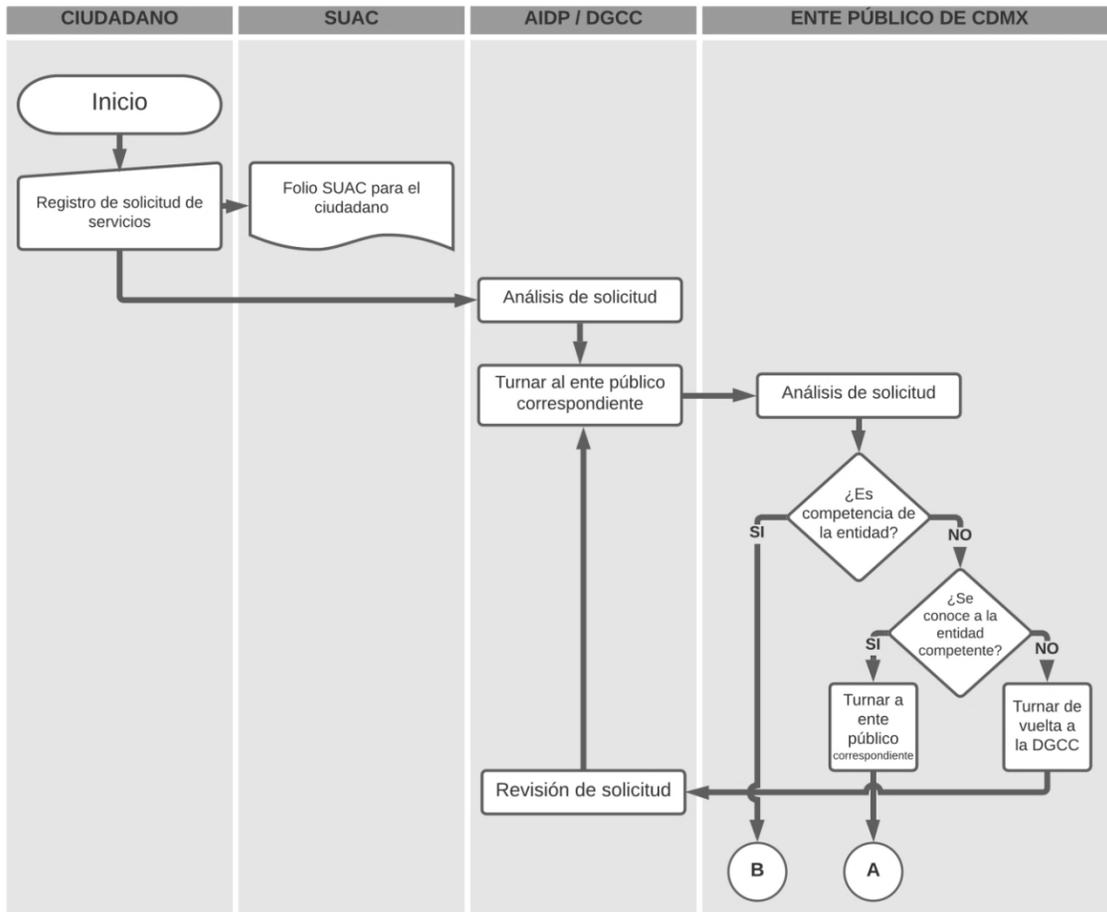
En cuanto al procedimiento interno y la gestión de la solicitud, el SUAC registra la solicitud del ciudadano enviada por medio de la App de la CDMX, vía redes sociales, ventanillas presenciales o LOCATEL, por medios electrónicos y se da inicio al siguiente procedimiento:

- 1)** El ciudadano registra su solicitud en el SUAC vía web, App CDMX, SMS o LOCATEL.
- 2)** El SUAC genera un folio de seguimiento de solicitud al ciudadano y se registra en la plataforma.
- 3)** El folio es enviado al ciudadano vía SUAC, SMS, correo electrónico o archivo PDF descargable.
- 4)** La solicitud nueva es turnada a la ADIP para su revisión.
- 5)** La ADIP, por medio de la Dirección General de Contacto Ciudadano/ Dirección de Estrategias y Mejora para la Atención Ciudadana/ Subdirección de Operación y Seguimiento a la Atención Ciudadana / Unidad Departamental de Administración del Sistema Unificado de Atención Ciudadana, recibe la solicitud.
- 6)** La Unidad Departamental de Administración del Sistema Unificado de Atención Ciudadana (UDASUAC) analiza el caso y lo turna a la entidad de la CDMX correspondiente para su atención (en caso de fugas de agua la atención dependerá si esta se encuentra en la red primaria, constituida por tubería mayor a 10in o en la secundaria constituida por tubería de 4in, correspondiendo la primera a la Ciudad a través de SACMEX y la segunda a las Unidades Técnicas de las alcaldías).

- 7)** El ente público turnado por la UDASUAC tiene un periodo máximo de 1 día hábil a partir de la canalización para aceptar o rechazar dicha solicitud.
- a.** El ente público puede rechazar el turno cuando este no esté dentro de sus competencias, en este caso, deberá turnarlo al ente público correspondiente, o regresarlo a la ADIP para su revisión, justificando el por qué rechaza dicho turno.
 - b.** Si se supera el periodo de 1 día hábil, la solicitud será aceptada por defecto.
- 8)** El ente público que acepta la solicitud debe de dar respuesta, informando acerca de la situación al ciudadano, en un plazo no mayor a 5 días hábiles.
- 9)** El ente público turna la solicitud a su área técnica correspondiente para su resolución.
- 10)** Inicia el periodo de 40 días hábiles para resolver la solicitud, donde el ente público responsable, haciendo uso de sus recursos humanos, materiales y técnicos necesarios resuelve la solicitud.
- a.** En caso de requerir más tiempo para solucionar la solicitud, debido a la naturaleza o circunstancia de la misma, se deberá notificar al ciudadano y justificar el motivo de esta ampliación del periodo.
 - b.** En caso de no ser resuelta en el tiempo marcado, se deberá de:
 - i.** Informar al ciudadano, a través del SUAC, que Unidad Administrativa fue turnada para manejar su solicitud.
 - ii.** Se proporcionará el nombre y cargo del responsable de la unidad.
 - iii.** Se deberá indicar el tiempo estimado de respuesta.
- 11)** Las solicitudes quedan atendidas cuando se implementan las acciones necesarias para resolver dicha solicitud.
- 12)** Se notifica al ciudadano que su solicitud ha sido atendida, se deben incluir evidencias de la respuesta, estas pueden incluir, fotografías, o pruebas documentales.

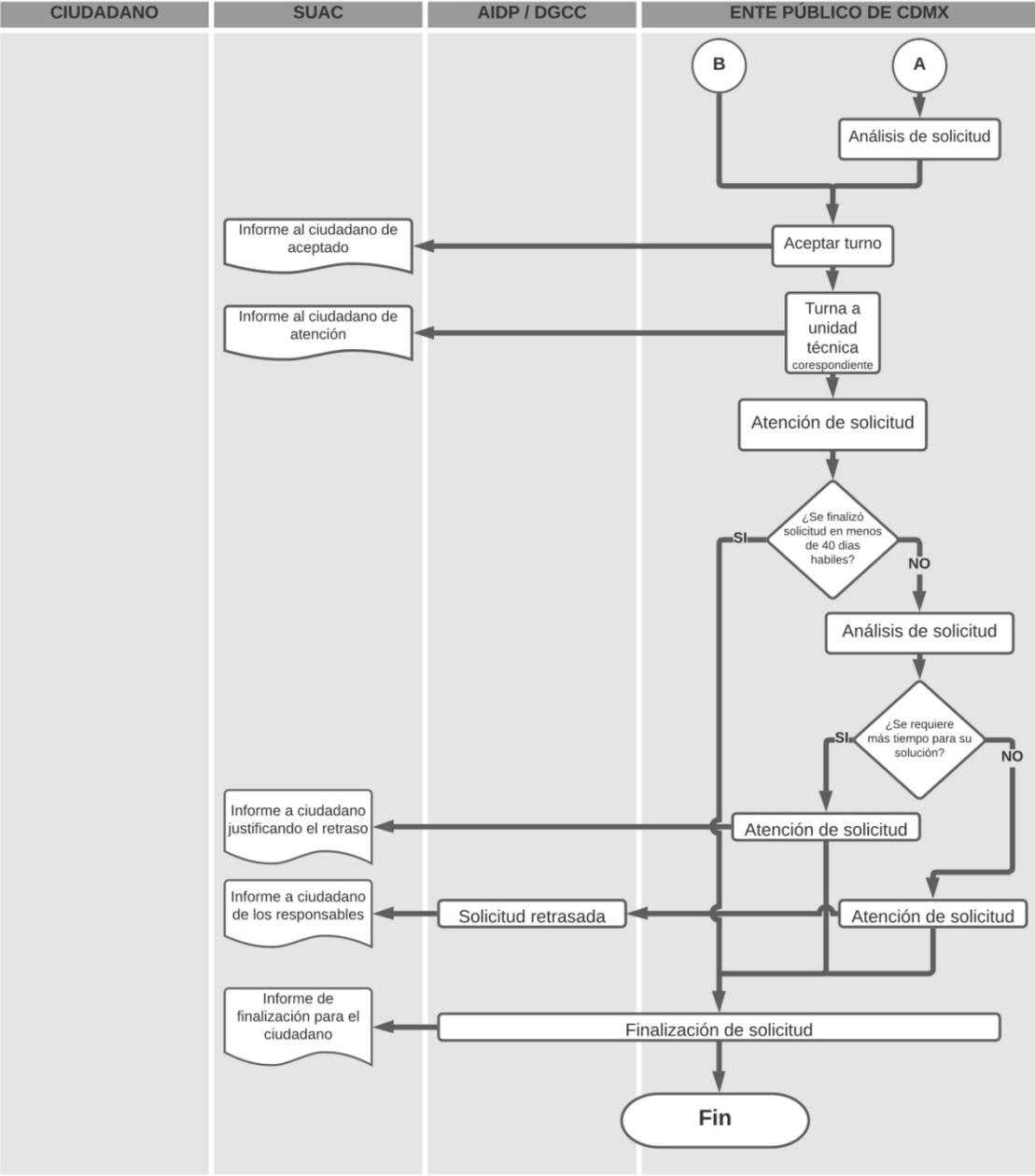
Figura 7

Diagrama de procedimiento de solicitud de servicios y demandas ciudadanas por medio del SUAC I.



Fuente: elaboración propia.

Figura 8
 Diagrama de procedimiento de solicitud de servicios y demandas ciudadanas por medio del SUAC II.



Fuente: elaboración propia.

3.1.4.2. El Sistema Unificado de Atención Ciudadana en cifras.

Los logros alcanzados por la plataforma SUAC han sido diversos, desde la simplificación del procedimiento administrativo, hasta la reducción de los tiempos de atención de los ciudadanos, como se mostró previamente, la operación a realizar por un ciudadano promedio para solicitar un servicio es muy sencilla (solicitud de bacheo, balizado de una calle, limpia de basura, desramaje de un parque local, etc.) y se puede lograr en menos de 5 minutos, lo cual demuestra una reducción de tiempo considerable.

Asimismo, se logró reducir el tiempo de respuesta a 5 días (el límite establecido para notificar a los ciudadanos sobre la asignación de su folio). En caso de no cumplir con este plazo, se genera un reporte a contraloría (Merino, 2019). En cuanto a la cobertura del SUAC, según la ADIP, para 2019 se atendieron 18,461 folios a través de la plataforma electrónica, este alcance fue limitado debido a que, durante ese año, tanto el SUAC como la plataforma predecesora S-SAC convivieron durante algunos meses. En cuanto a los recursos humanos, la ADIP alega que las alcaldías contaron con aproximadamente 2,000 funcionarios capacitados que operaron el sistema y registraron las solicitudes.

De acuerdo con el tablero digital del SUAC, brindado por la ADIP, las alcaldías han registrado solicitudes y demandas de servicios por medio de este sistema desde el 31 de mayo del 2019 en diversos servicios de la siguiente manera:

Tabla 13
Solicitudes registradas en el SUAC en la CDMX

No	Alcaldía	No. turnos	% CDMX
1	Azcapotzalco	31,433	16.2
2	Álvaro Obregón	30,201	15.6
3	Cuauhtémoc	25,192	13
4	Gustavo A. Madero	19,810	10.2
5	Coyoacán	19,399	10
6	Xochimilco	17,108	8.8
7	Iztacalco	10,800	5.6
8	Iztapalapa	8,823	4.6
9	Benito Juárez	7,854	4.1
10	Tlalpan	7,112	3.7
11	Miguel Hidalgo	4,100	2.1
12	Cuajimalpa	3,888	2
13	Venustiano Carranza	3,589	1.9
14	Tláhuac	2,167	1.1
15	Magdalena Contreras	1,653	0.9
16	Milpa Alta	641	0.3
TOTAL:		193,770	100

Fuente: elaboración propia con base en datos del Tablero SUAC del 31 de mayo de 2019 al 31 de diciembre de 2019.

Siendo las alcaldías de Azcapotzalco, Álvaro Obregón y Cuauhtémoc las que más solicitudes han captado.

3.1.4.3. El Sistema Unificado de Atención Ciudadana como política de GE.

Como se ha revisado anteriormente, el gobierno de la CDMX ha iniciado un proceso de innovación, basado principalmente en los derechos humanos e influenciado fuertemente por las corrientes innovadoras de GE, gobierno abierto y gobernanza, tal y como los describe su lema “Innovación y derechos”.

Para llevar a cabo dicha empresa, se creó la ADIP como el ente público encargado de diseñar y ejecutar la nueva política de digitalización de la CDMX, apostando por el uso intensivo de las TIC como herramientas de gran utilidad para mejorar la calidad administrativa y garantizar los derechos de los ciudadanos de la CDMX.

Por esto, el SUAC no se agota únicamente ahí, la tecnología por la tecnología misma no puede ser considerada GE, sino que las políticas enmarcadas en el Plan de Digitalización, también son un esfuerzo por simplificar los procesos administrativos, abrir y transparentar el gobierno, coordinar a los gobiernos locales y del mismo modo, son un esfuerzo por modernizar la legislación con respecto al gobierno digital, derogando dos leyes vetustas y reformando la Ley de Operación e Innovación Digital para la Ciudad de México y publicando la Ley de Ciudadanía Digital de la Ciudad de México.

Además de articular a la ADIP con un gran número de entidades y dependencias públicas del gobierno de la CDMX, especialmente las alcaldías, logrando una coordinación entre las diferentes instituciones de la Administración Pública local de la CDMX.

El SUAC, enmarcado en el Plan Digital de la Ciudad de México busca mejorar la atención ciudadana que las alcaldías y el gobierno de la CDMX presta a sus ciudadanos, haciendo uso de las nuevas TIC, tales como el internet, la mensajería SMS y las App móviles, además de emplear software desarrollado por la misma ADIP y diseñado con un enfoque de usuario, disminuyendo la pérdida de tiempo por parte del ciudadano-usuario, mejorando la eficiencia y eficacia de los entes públicos en la atención a dichas solicitudes.

Del mismo modo, el SUAC pretende ser un sistema integral que compartan las diferentes alcaldías de la CDMX, representando un realce en el protagonismo de las alcaldías como gobiernos activos y cercanos a la ciudadanía y un paso más hacia la conformación de un gobierno *seamless* o integrado; vale la pena destacar que el SUAC se distingue por ser una herramienta digital completamente transaccional, donde gran parte de los procesos de servicios públicos pueden ser completados por el usuario de manera 100% online.

En conclusión, el SUAC se conforma una herramienta de atención ciudadana que hace uso de las TIC que intenta mejorar los procedimientos tradicionales de atención ciudadana y mejora la eficiencia, eficacia y economía de los entes administrativos en contacto directo con la población. El SUAC es un avance en las políticas de digitalización, GE, gobierno abierto por parte de la ADIP, en la CDMX, sin limitarse únicamente al uso de tecnología, sino cambiando el andamiaje normativo de esta y haciendo uso del contexto tecnológico que le rodea.

3.2. La Alcaldía Coyoacán, su papel en la entrega de servicios públicos y el impacto del Sistema Unificado de Atención Ciudadana.

La figura de la alcaldía, específicamente la alcaldía de Coyoacán es de especial importancia, pues además de ser la demarcación territorial que limita el objeto de estudio de la presente tesis, es el orden de gobierno más cercano a la ciudadanía. Es decir, es el gobierno local que se encuentra en un constante e inmediato contacto con la ciudadanía, responsable de solventar y velar por muchas de las necesidades que los ciudadanos presentan en sus colonias, calles y vecindarios, por medio de los servicios públicos que esta brinda.

Por todo esto, la alcaldía forma parte indispensable de la relación G2C, parte fundamental de muchas de las políticas de GE de la CDMX. Por ende, su consideración es imprescindible por cualquier creador de políticas. Y en esta ocasión, Coyoacán es el lugar clave donde se sitúa el presente análisis del SUAC, para llegar a conocer los avances que la implementación de esta plataforma ha significado y algunos de sus impactos con respecto al GE.

3.2.1. La Alcaldía, el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía.

Al igual que los municipios en las entidades federativas del país, en la CDMX las alcaldías son el orden de gobierno local más cercano a la ciudadanía; además, también son parte de la Administración Pública de la ciudad, se conforman como órganos político-administrativos que operan al interior del territorio delimitado por su demarcación territorial correspondiente. Coyoacán, al igual que las demás alcaldías, está compuesta por los elementos de su territorio (demarcación territorial), sus habitantes y sus autoridades, conformadas por la alcaldía, entendida como gobierno.

Coyoacán forma parte de un conjunto de 16 alcaldías, que en su totalidad conforman la CDMX, las cuales en su conjunto administran gran parte de los servicios de más de 9 millones de almas, además, cabe recalcar que Coyoacán es la 5° alcaldía más poblada de la Ciudad.

Tabla 14
Población por alcaldía.

No.	Nombre	Población
1	Iztapalapa	1,835,486
2	Gustavo A. Madero	1,173,351
3	Álvaro Obregón	759,137
4	Tlalpan	699,928
5	Coyoacán	614,447
6	Cuauhtémoc	545,884
7	Venustiano Carranza	443,704
8	Xochimilco	442,178
9	Benito Juárez	434,153
10	Azcapotzalco	432,205
11	Miguel Hidalgo	414,470
12	Iztacalco	404,695
13	Tláhuac	392,313
14	Magdalena Contreras	247,622
15	Cuajimalpa	217,686
16	Milpa Alta	152,685
TOTAL		9,209,944

Fuente: (INEGI, 2020).

Ante el gran reto logístico que significa brindar servicios públicos de calidad y asegurar el derecho a la ciudad y buena administración a tan ingente cantidad de personas, las administraciones de las alcaldías deben de estar en constante evolución, abiertas a la innovación y mejora, de lo contrario, la creciente complejidad de la ciudad desbordará sus aparatos burocráticos.

Por ello, Coyoacán y las otras 15 alcaldías iniciaron en 2019 la implementación de la plataforma SUAC, en conjunto con la ADIP y el gobierno de la CDMX para modernizar y tornar más eficiente, eficaz y económica la tarea de brindar servicios públicos, además de armonizar las labores de todas las alcaldías, coordinándose entre sí en lo que podría considerarse un paso más hacia la interoperabilidad.

3.2.2. La Alcaldía Coyoacán.

Estudiar el caso de la Alcaldía Coyoacán desde el GE en 2019 resulta relevante y se justifica en las características de la zona. En primer lugar, Coyoacán se encuentra en la Ciudad de México, la entidad federativa más desarrollada en materia de GE, esto significa que la ciudad cuenta ya con una base sólida para la implementación de tecnologías y herramientas digitales en sus servicios públicos (González González, 2007).

Además, la alcaldía cuenta con un alto nivel de conexión a internet, con un 78% de acceso por parte de la población (Gabinete de Comunicación Estratégica, 2015), Esto permite una mayor accesibilidad y facilidad para el uso de servicios en línea. La infraestructura también es robusta, con un 99.8% de cobertura eléctrica, lo que garantiza una mayor estabilidad en la conectividad (INEGI, 2020).

Adicionalmente, la elección de la alcaldía Coyoacán como caso de estudio se debe a los siguientes criterios:

- El objeto de estudio (SUAC) fue completamente implementado para finales del año 2019 en dicha alcaldía.
- Se trata de un caso único, delimitado a un territorio y un tiempo determinado.
- Existe información a través de la cual realizar dicho estudio, tal como estadísticas de la población de Coyoacán, el registro de todas las solicitudes ingresadas en el SUAC durante el 2019, la clase de solicitud ingresada, el tiempo de respuesta transcurrido, el lugar donde fue solicitada, la autoridad responsable, etc. Lo cual posibilita un análisis más exhaustivo, además de contar con infraestructura robusta e instituciones sólidas que posibiliten dicha acción.
- Se cuenta con información relativa a 2018 del sistema anterior, dicho hecho posibilita la comparación.
- El caso es accesible debido a la ubicación de la Universidad, dentro de dicha alcaldía y la accesibilidad de los CESAC locales.
- Novedad del fenómeno SUAC, el cual no había sido estudiado anteriormente.

En cuanto a sus características más generales, Coyoacán se compone de 280 colonias, su territorio tiene una extensión de 54.12 km², se encuentra ubicada en el centro de la Ciudad de México, su urbanización es del tipo metropolitano y cuenta con 25,790 unidades económicas para 2020, que emplean en promedio a 5.35 personas por unidad, ubicándose en el 3° quintil de las alcaldías con un valor medio, su producción manufacturera es alta con 1543 unidades económicas manufactureras, ubicándose en el 2° quintil más alto de las alcaldías, de la misma manera que en el comercio y servicios, por último la alcaldía es relativamente segura, siendo sus áreas más peligrosas la zona de Pedregal de Santo Domingo, Universidad y Xotepingo. (Valle, 2010).

El desarrollo económico de Coyoacán es fuerte, ubicado en el tercer quintil de todas las alcaldías, lo que significa que cuenta con una economía sólida y un alto potencial para el desarrollo. El desarrollo educativo también es alto, siendo una de las alcaldías con mayor nivel escolar, lo que indica una población con un alto nivel de educación (INEGI, 2020), adicionalmente, la presencia de Ciudad Universitaria, así como la de numerosos centros educativos y culturales eleva el nivel formativo de su población.

En cuanto a su población, Coyoacán presenta las siguientes características demográficas relevantes.

Tabla 15

Características demográficas de Coyoacán.

DATO	CDMX	COYOACÁN
Población total	9,209,944	614,447
Relación hombres x 100 de mujeres	91	88
Población de 0 a 14 años	1,652,773	91,327
Población de 15 a 65 años	6,525,440	432,544
Población mayor de 65 años	1,022,105	90,448
Población foránea	1,679,063	110,671
Población que habla lengua indígena	125,153	7,728
Población con discapacidad	493,589	34,446
Población mayor de 15 años que no sabe leer y escribir	107,444	5,765
Población económicamente activa	5,099,957	340,527
Población sin acceso al derecho a la salud	2,502,789	160,961
Producción bruta (Miles de pesos)	2,089,874,459	93,634,008
Promedio de producción bruta total por persona ocupada (miles de pesos)	786.23	777.45

Fuente: elaboración propia con base en datos del INEGI (2020)

Vale la pena recalcar la gran prominencia de personas en un grupo etario joven y adulto, que se traducen en una amplia población económicamente activa y una tasa de analfabetismo del 0.93%, valores relevantes para la implementación de políticas que involucren el manejo de tecnologías e internet como el SUAC.

En cuanto a su gobierno, el alcalde correspondiente al periodo 2018-2021 fue el futbolista y político, Manuel Negrete Arias, su consejo estaba conformado por 10 concejales los cuales son: (Alcaldía Coyoacán, 2019).

- 1) Mireya Cruz Leviario
- 2) Armando Jiménez Hernández
- 3) Laura Susana Ordóñez Contreras
- 4) Jorge Calvo Ramírez
- 5) Arantza Sanches Cué
- 6) Alberto Álvarez Palafox
- 7) Oswaldo Xavier Muñoz Martínez
- 8) Martha Elisa Busio Huacuz
- 9) Rosa María Ramírez Mesa
- 10) Sergio Israel Barragán Camacho

Por otra parte, la composición de la Administración Pública de la alcaldía Coyoacán no es muy distinta a la de las otras, sin embargo, guarda sus propias peculiaridades, a grandes rasgos, su Administración Pública se compone de:

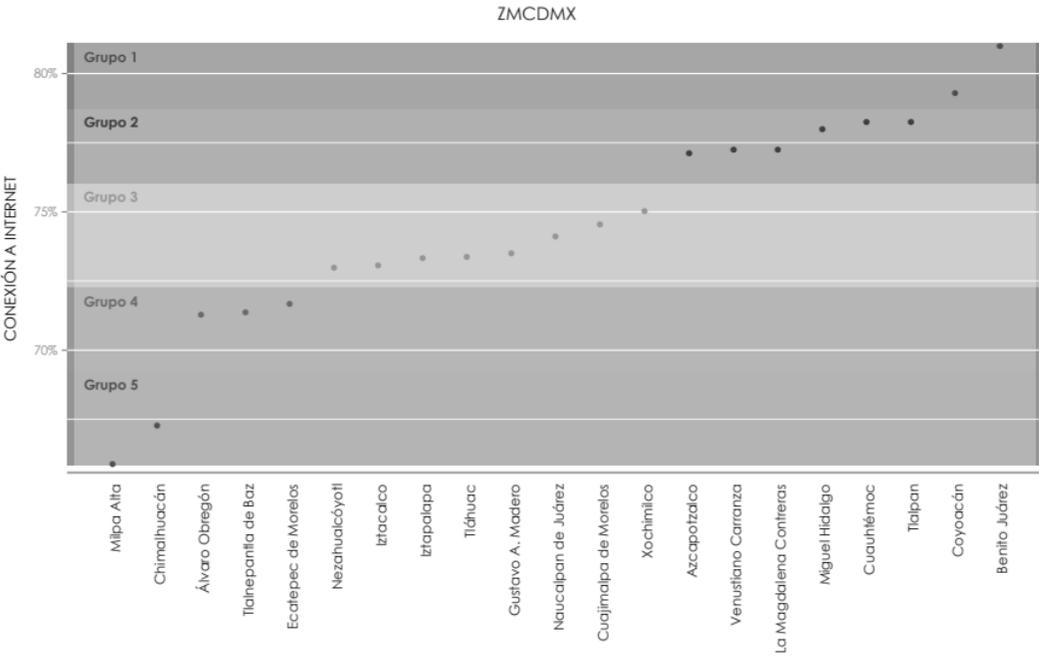
Tabla 16
Personal de la Administración Pública de Coyoacán.

Régimen	No de Trabajadores de la A.P
Confianza	166
Base	4,901
Eventual	700
Honorario	639
Total	6,406

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2019)

Por último, pero no menos importante, la alcaldía Coyoacán en cuanto a su infraestructura y conectividad a internet es un ejemplo fuerte y sobresaliente entre las demás alcaldías, situándose en segundo lugar de conectividad, solo por detrás de la alcaldía Miguel Hidalgo. El hecho de que 78% de sus ciudadanos cuenten con acceso a internet, significa un considerable beneficio para cualquier política de GE que haga un uso intensivo de las TIC especialmente del internet, debido a que su cobertura será amplia y se contará con una mejor infraestructura para operarla.

Figura 9
 Grafica de conexión a internet por delegación de la CDMX.



Fuente: Gabinete de Comunicación Estratégica, 2015.

En resumen, el caso de la Alcaldía Coyoacán es ideal para estudiar al GE, ya que cuenta con una base sólida en tecnología, una alta conectividad, una economía fuerte y una población altamente educada y capacitada. Esto hace que sea una oportunidad valiosa para aprender y extraer conocimiento desde la academia.

3.2.3. Los servicios públicos en la Alcaldía Coyoacán.

Como se ha dicho anteriormente, las alcaldías son el orden de gobierno más cercano a la población, esto se debe a que son las responsables de brindar gran parte de los servicios públicos mínimos necesarios para garantizar el bienestar de sus habitantes.

Un servicio público, de manera tradicional puede ser entendido como: “Un servicio técnico prestado al público de una manera regular y continua para la satisfacción de una necesidad pública y por una organización pública” (Gordillo, 2013, p. 399). La finalidad de los servicios públicos es satisfacer alguna necesidad de carácter público que afecte a una mayoría o al interés común (Gordillo, 2013). Estos se encuentran en su mayoría, bajo las competencias del poder ejecutivo y por ende bajo las facultades de la Administración Pública.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que las administraciones locales, tanto municipales como demarcaciones territoriales, deberán cubrir una demanda de servicios públicos mínimos para con la población en su territorio; además, tanto los municipios como las demarcaciones territoriales pueden brindar incluso más servicios si sus recursos, capacidades administrativas, coyunturas, contextos y legislatura estatal así lo permiten.

Por ende, como servicios públicos mínimos que la alcaldía debe brindar encontramos:

Tabla 17
Servicios públicos locales mínimos según la constitución.

1) Agua potable	5) Panteones	9) Mercados y centrales de abasto
2) Drenaje	6) Rastro	10) Limpia
3) Alcantarillado	7) Calles	11) Seguridad pública (Preventiva y tránsito)
4) Tratamiento de aguas residuales	8) Parques y jardines	12) Alumbrado público

Fuente: elaboración propia con base en artículo 115 constitucional.

Aunado a ello, de acuerdo con la Ley Orgánica de Alcaldías, en su artículo 32, numeral IV, la alcaldía está también obligada a brindar los servicios públicos de:

- 1) Alumbrado público.
- 2) Limpia.
- 3) Recolección de basura.
- 4) Poda de árboles.
- 5) Regulación de mercados.
- 6) Pavimentación.

Estos servicios son los mínimos necesarios para mantener el bienestar de la población en Coyoacán y en cualquiera de las otras alcaldías; con ello, se evita el vulnerar los derechos humanos de los ciudadanos, algo de gran importancia en una ciudad que se autodenomina “La ciudad de los derechos”.

Además, es importante recordar que los servicios públicos significan un piso mínimo para un correcto desarrollo de los ciudadanos, evitando que solo los más acaudalados tengan acceso pleno a sus derechos. Es por ello que no hay posibilidad de concesionar dichas tareas a otros actores en las alcaldías, en orden de garantizar su cobertura y velar por el bien común, pues ciertamente la ciudadanía no se vive de la misma manera en la casa del ciudadano pobre que en la casa del ciudadano rico.

Cabe destacar que además de estas obligaciones en cuanto a servicios, las alcaldías también tienen competencias con respecto a la obra pública y desarrollo urbano, educación, cultura, deporte, asuntos jurídicos y alcaldía digital, entre otras. Estas atribuciones y servicios exigen un contacto directo con la ciudadanía y requieren que las administraciones locales sean capaces de brindar todos estos servicios de manera eficiente, eficaz y económica, además de coordinarse entre sí y comunicarse con el gobierno de la CDMX para la atención de los casos en que esto sea necesario.

Sin embargo, no es suficiente con que se establezcan servicios mínimos por ley para asegurar el bienestar de los ciudadanos, es ineludible articular dichos mandatos y por medio de la A.P crear la maquinaria burocrática y técnica necesaria, que sea capaz de materializar dichos mandatos en la realidad.

En orden de lograr dicho cometido, las Administraciones Públicas locales de las alcaldías deberán contar con al menos un mínimo de unidades administrativas que se encarguen de llevar a cabo las funciones del gobierno, estas unidades se encuentran divididas en Direcciones y Direcciones Generales según la normativa, además cada alcaldía puede agregar a su estructura orgánica nuevas unidades administrativas según sus necesidades, recursos o coyunturas le permitan:

Tabla 18
Unidades administrativas mínimas de las alcaldías:

1) Gobierno	2) Asuntos Jurídicos	3) Administración
4) Servicios Urbanos	5) Planeación y Desarrollo	6) Desarrollo Social
7) Protección Civil	8) Participación Ciudadana	9) Sustentabilidad
10) Igualdad Sustantiva	11) Juventud	12) Obras y Desarrollo Urbano
13) Desarrollo y Fomento Económico	14) Derechos Culturales y Educativos	

Fuente: elaboración propia con base en la Ley Orgánica de Alcaldías de la Ciudad de México.

En el caso de la alcaldía Coyoacán, esta contó con las siguientes Direcciones Generales durante la administración 2018-2021 en el año de 2019:

Tabla 19
Directorio de la alcaldía Coyoacán 2019.

	NOMBRE:	TITULAR
1	Dirección General de Gobierno y Asuntos Jurídicos.	Edgar Manuel González Contreras
2	Dirección General de Administración	Jorge Samuel Rodríguez López
3	Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano	Federico Arias Hernández
4	Dirección General de Servicios Urbanos	Jesús Cruz Berros
5	Dirección General de Desarrollo Social	Salvador Ayala
6	Dirección General de Desarrollo Económico y Sustentabilidad	N/A
7	Dirección General de Participación Ciudadana	N/A
8	Dirección General de Cultura y Educación	N/A

Además, la oficina de la alcaldía en Coyoacán, en su interior cuenta con la presencia de diferentes Direcciones Ejecutivas, las cuales son consideradas de gran importancia para el gobierno local:

Tabla 20
Directorio de direcciones ejecutivas de Coyoacán en 2019.

	NOMBRE:	TITULAR
1	Secretaría Particular	Ricardo Rojas Ortiz
2	Dirección de Comunicación Social	Daniel Rentería Beiza
3	Dirección Ejecutiva de Seguridad Ciudadana	José Jaime Acosta Castro
4	Dirección de Protección Civil	Antonio Lemus Cabrera
5	Dirección de Modernización Administrativa y Gobierno Digital	Iris Achá Mendoza
6	Dirección del Deporte	Armando Peñaloza

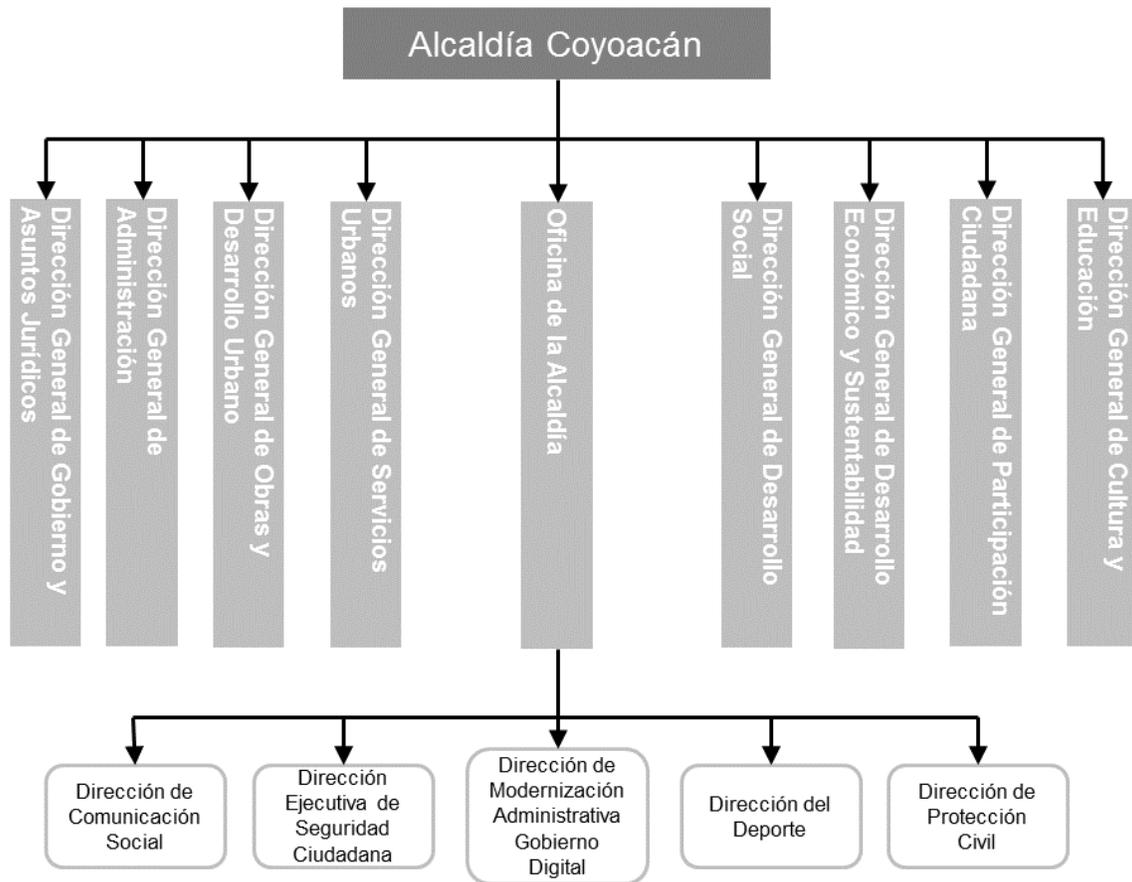
Estas unidades administrativas son un reflejo de cuáles son las actividades y necesidades prioritarias de un gobierno; además de que, la adición u omisión de alguna de ellas puede indicar cuáles son los intereses del gobierno en turno.

Además, algunas áreas al interior de estas unidades administrativas están encargadas de proveer servicios públicos a la ciudadanía, por medio de sus unidades departamentales y técnicas; por ejemplo, en el caso coyoacanense, la más popular es la Dirección General de Servicios Urbanos, la cual, por medio de sus diferentes unidades, es la encargada de realizar podas, limpieza de hojarasca, desramaje, reparación de alumbrado público, limpia pública y reparación hidráulica, entre otros.

Aunque no es la única, como ejemplo, la Dirección General de Cultura y Educación, puede brindar el servicio de préstamo de auditorios pertenecientes a la alcaldía, la Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano brinda el servicio de revisión de inmuebles y licencias de construcción, mientras la Dirección General de Gobierno y Asuntos Jurídicos brinda servicios de asesoría legal, o la Dirección de Deportes permite el uso de albercas y áreas de recreación a los ciudadanos.

Es importante remarcar que la operación del SUAC y las AAC de la alcaldía Coyoacán, se encuentran bajo la Dirección de Modernización Administrativa y Gobierno Digital, dirigida en 2019 por Iris Achá Mendoza. Esta dirección es el enlace clave entre la ADIP en el gobierno de la CDMX y la alcaldía Coyoacán, además de encontrarse constituida como una dirección ejecutiva. La existencia de este enlace busca mejorar la coordinación entre los gobiernos y facilita la tarea de implementar los proyectos de la ADIP en la alcaldía, fortaleciendo al GE *seamless*.

Figura 10
Estructura orgánica de la alcaldía Coyoacán, con énfasis en la dirección de Modernización Administrativa del Gobierno Digital.



Fuente: elaboración propia con base en el registro de estructura orgánica de la alcaldía Coyoacán, 2019.

Muchos de los servicios públicos son universales, esto quiere decir que son suministrados a cualquier persona sin distinción; sin embargo, en orden de que sean oportunos, son necesarios mecanismos que permitan conocer donde se requieren con urgencia, en otras palabras, el gobierno necesita saber quién requiere un servicio específico en un momento en específico.

Estos medios de atención ciudadana a demandas de servicios son tan importantes como el entramado legal o el aparato burocrático que los articula y entrega, pues representan un insumo importante de información para las autoridades responsables, por ello han sido objeto de modernización y digitalización por parte de la ADIP, pues constituyen un medio propenso a ser mejorado ampliamente a través de medidas de GE.

Actualmente en la alcaldía Coyoacán; así como en las demás alcaldías, es posible acceder a estos medios de atención ciudadana a demandas de servicios y realizar solicitudes de manera tradicional o presencial, así como de manera electrónica. Como se ha dicho antes, la atención a la ciudadanía se brinda en una modalidad denominada omnicanal, la cual tiene como propósito facilitar el acceso a los servicios de manera oportuna.

Tabla 21
Medios de atención a demanda ciudadana de servicios.

Presencial		A distancia	
AAC presencial	Módulos Móviles	Vía telefónica	Plataformas digitales

Fuente: elaboración propia.

Este cruce de medios de atención a demanda ciudadana de servicios permite tener una cobertura más amplia y mejorar la información que se requiere para brindar oportunamente los servicios.

En cuanto a los medios de atención a demanda ciudadana de servicios presenciales, vale la pena destacar las AAC, debido a que son espacios específicos y dedicados a brindar atención a los ciudadanos en cuanto a servicios y tramites, además de contar con personal capacitado para orientar a los ciudadanos en caso de ser necesario.

Las AAC se encuentran en diferentes lugares a lo largo del territorio de la CDMX y pueden ser desde espacios dedicados en las oficinas de las alcaldías, a pequeños Kioscos donde la población puede ejercer su derecho de petición. Generalmente en las AAC se ubican también los Centros de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC), estos se encuentran enmarcados en el Modelo Integral de Atención Ciudadana de la Administración Pública de la Ciudad de México coordinando y gestionando la atención de demanda ciudadana de servicios públicos.

Su objetivo es captar la demanda ciudadana de servicios y brindar a la población la información necesaria para gestionar trámites, servicios, sugerencias, quejas e informes relacionados con las solicitudes de servicios públicos con el propósito de que las áreas técnicas competentes puedan intervenir, ya sean de la alcaldía o del gobierno de la CDMX.

En el caso específico de Coyoacán, esta alcaldía cuenta con un par de AAC, una Ventanilla Única Delegacional (VUD) y un CESAC ambos ubicados en la Avenida Río Churubusco, Colonia San Diego Churubusco. (ADIP, 2019).

Las AAC y los CESAC han sido actores importantes en la operación del SUAC al nivel de las alcaldías y del mismo modo, han sido objeto de modernización para adaptarse a este nuevo Modelo Integral de Atención Ciudadana.

En conclusión, los servicios públicos son una de las razones de ser del Estado, debido a que suponen insumos básicos para el bien común de la ciudadanía, e incluso un piso mínimo para los desposeídos y menos favorecidos. También se puede concluir que los gobiernos locales, aquellos que entran en contacto directo con la ciudadanía son de gran valor al momento de suministrar estos servicios, la importancia de ellos es tal, que la misma Constitución estableció una serie de servicios mínimos necesarios que los gobiernos locales deben de suministrar a la ciudadanía.

Sin embargo, no basta con que se construya un marco legal y se garanticen los servicios mínimos establecidos en la ley, es necesario articular toda la maquinaria burocrática y administrativa que hará posible que dichos servicios efectivamente sean garantizados a todos los ciudadanos sin excepción. Coyoacán, al igual que las demás alcaldías se enfrenta a este dilema y posee sus propias particularidades, resultado de la manera en la que aborda esta problemática.

Es en este dilema donde las cualidades y virtudes del GE suponen una posibilidad de mejora y donde la ADIP ha decidido introducir al SUAC; en orden de mejorar las acciones del gobierno para con sus ciudadanos, sacando provecho de las bondades de las TIC e innovando en el actuar de la alcaldía Coyoacán. Por ello, en el próximo capítulo, se exponen los efectos que tuvo el SUAC en esta alcaldía y como el GE ha repercutido a la misma.

3.2.4. El Sistema Unificado de Atención Ciudadana en la Alcaldía Coyoacán.

En cuanto a los medios de atención a demanda ciudadana de servicios en la modalidad a distancia, estos medios hacen uso de las TIC, tales como el teléfono o diferentes plataformas y herramientas digitales, ejemplo de estas son:

- 1) Kioscos digitales.
- 2) Mensajería SMS, e-mail.
- 3) Sistema Unificado de Atención Ciudadana.
- 4) App CDMX.

Ambos métodos, tanto el presencial (tradicional), como el electrónico están coordinados y son complementarios, tanto el ciudadano que registra una solicitud en la App CDMX, como el que asiste a las AAC recibe un folio SUAC y queda registrado en la plataforma, pudiendo dar seguimiento a su solicitud a través de ella, además de estar enlazadas con la DGCC en el gobierno de la CDMX, coordinando a la alcaldía con el gobierno de la Ciudad.

Actualmente, gran parte de los servicios públicos que suministra la alcaldía Coyoacán se encuentran indexados y administrados en el SUAC; es decir, los ciudadanos pueden presentar su demanda ciudadana de servicios públicos en la plataforma y dicha solicitud será atendida por las autoridades correspondientes de la alcaldía Coyoacán.

Los Folios SUAC generados son registrados por las AAC y la DGCC en la ADIP y las unidades administrativas correspondientes pueden dar solución a cada uno de ellos.

La plataforma SUAC agrupa los servicios en categorías simplificadas para que al ciudadano-usuario le sea sencillo ingresar su solicitud, siguiendo esta concepción de un GE *seamless*; sin embargo, en el caso de Coyoacán, dicha solicitud al ser turnada a una dirección o área técnica para su resolución deberá de ser clasificada en alguna de las siguientes categorías:

Tabla 22
Índice de servicios públicos de la alcaldía Coyoacán.

ÁREA	SERVICIO
Agua potable y servicios hidráulicos	Atención a falta de agua potable
	Suministro de agua en carros tanque o pipas
	Reparación de fugas de agua potable o residual tratada
	Introducción de red secundaria de agua potable
	Introducción de red secundaria de drenaje
	Mantenimiento a los componentes y accesorios de la red de drenaje secundaria
	Desazolve de drenaje
Limpia	Servicio de limpia
	Quejas y demandas relacionadas con los servicios de limpia
	Jornadas de limpieza: "Fuera triques"
	Recolección de árboles de navidad
Servicios urbanos	Bacheo de la carpeta asfáltica en vías secundarias
	Balizamientos y señalamientos viales en vías secundarias
	Colocación y/o mantenimiento de placas de nomenclatura de calles y vialidades secundarias
	Construcción y/o mantenimiento de rampas para personas con discapacidad en vías secundarias
	Construcción y reparación de banquetas y guarniciones en vías secundarias
	Construcción y mantenimiento de pasos peatonales en vías secundarias
	Instalación de alumbrado público en vías secundarias
	Instalación, mantenimiento y/o remoción de topes vehiculares y reductores de velocidad (Revos) en vías secundarias
	Instalación y mantenimiento de mallas ciclónicas y protecciones metálicas en vías secundarias
	Reparación, mantenimiento, y/o reposición de postes metálicos en vías secundarias
	Instalación y/o reparación de semáforos
	Instalación y mantenimiento de puentes peatonales en vías secundarias
	Mantenimiento y mejoramiento de la imagen urbana en vías secundarias
	Poda de árboles
	Realización de estudios de vialidad
Reparación y mantenimiento de alumbrado público	
Derribo de árboles	

Mantenimiento a edificios, instalaciones públicas y unidades habitacionales	Mantenimiento a edificios públicos y de gobierno
	Mantenimiento a escuelas de nivel básico: jardines de niños, primarias y secundarias
	Mantenimiento a espacios comunes: centros recreativos, parques, juegos infantiles, módulos y centros deportivos, monumentos y fuentes
	Mantenimiento a espacios culturales, bibliotecas y casas de cultura
	Mantenimiento a mercados públicos
	Mantenimiento a panteones y cementerios
	Mantenimiento y/o apoyo para mantenimiento de unidades habitacionales de interés social (Colaboración)
Construcción de obras públicas mayores	Construcción o equipamiento de instalaciones públicas
	Construcción de muros de contención y/o barras de protección en vías secundarias
	Construcción y mantenimiento de puentes vehiculares
Servicios legales	Asesoría jurídica gratuita
	Asesoría en asamblea de condominios y orientación condominal básica
Comercio informal y tianguis	Inspección de mercados públicos y reubicación de plazas y corredores comerciales
	Ordenamiento de mercados y tianguis sobre ruedas
	Retiro de puestos y comercios ambulantes
Seguridad pública y vialidad	Atención a denuncias de hechos delictivos, aquellos que podrían configurarlo y acciones que perturben el orden público
	Atención a quejas sobre el comportamiento de elementos de seguridad
	Atención a denuncias de distribución, venta y consumo de drogas
	Cursos de educación vial y prevención del delito
	Gestión para la instalación y revisión de alarmas vecinales
	Operativos especiales de seguridad (Mochila segura y campañas contra la reventa)
	Retiro de lavacoches, franeleros (Cuida coches), hojalateros, y talleres automotrices de la vía pública
	Retiro de vehículos abandonados o mal estacionados en la vía pública
Vigilancia y patrullaje policiaco	
Fomento económico y promoción al empleo	Asesoría y cursos de capacitación empresarial
	Atención a la solicitud de créditos y financiamiento para empresas
	Atención a las solicitudes de apoyos e insumos para la producción agrícola
	Bolsa de trabajo

	Fomento a exportación de productos delegacionales
	Promoción de actividades económicas y organización de ferias comerciales
Verificaciones	Solicitud de verificaciones
	Verificación de la calidad del agua
Medio ambiente	Asesorías para el desarrollo de proyectos de salvaguarda ecológica y eco-turísticos
	Asesoría para la instalación de huertos, invernaderos domésticos y guirnaldas
	Atención a denuncias por el incumplimiento de la legislación ambiental e ilícitos ambientales
	Cajeteo, encalado, corte de raíz y retiro de tocón de árboles
	Cursos en materia ambiental y visitas interactivas a centros de educación ambiental
	Desazolve y limpieza de canales, lagos, resumideros y ríos
	Donación de árboles, plantas y composta
	Reforestación
	Inspección y atención a árboles con plagas
	Conservación de áreas verdes
	Poda de pasto y retiro de hierba y maleza
	Riego con agua tratada
	Siembra de pasto y plantación de árboles
	Cultura y recreación
Apoyo logístico para eventos públicos, culturales y deportivos	
Oferta de actividades cívicas y culturales	
Recorridos turísticos	
Renta o préstamo de equipo y/o instalaciones públicas, deportivas, parques o delegacionales	
Asistencia social	Apoyos a la vivienda
	Apoyos con canoas
	Asistencia médica y dental
	Atención social y económica a grupos vulnerables
	Atención a jóvenes
	Atención y prevención contra las adicciones (Alcoholismo, drogas y farmacodependencia)
	Donativos diversos (Entrega y canalización)
	Entrega de becas escolares
	Estudios socioeconómicos y servicios de trabajo social
	Redadas y capturas caninas
Servicio de guarderías y centros de desarrollo infantiles (Cendis)	

	Servicios funerarios gratuitos para familias de escasos recursos
	Veterinaria
Protección civil	Acciones y auxilio de protección civil
	Apoyo de protección civil para eventos especiales
	Apoyo para dictámenes, evaluaciones, peritajes, opiniones y vistos buenos de protección civil
	Cursos en materia de protección civil
Quejas y demandas vecinales	Atención a comités y organizaciones vecinales y ciudadanos
	Información y orientación para servicios y trámites ante instancias y dependencias ajenas a la delegación
	Inconformidades por obras y trabajos inconclusos
	Permisos para degustaciones y colocación de stands temporales
	Recepción de quejas, sugerencias y solicitudes de información delegacional
	Quejas por eventos o ferias en la vía pública
	Quejas por el funcionamiento de los servicios públicos y/o el comportamiento de los servidores públicos
	Quejas en el funcionamiento del transporte público, bici taxis, y atención a problemas viales
Solicitud de recorridos y audiencias con el jefe delegacional y/o funcionarios delegacionales	
Tierra y predios	Asesoría para la regularización territorial y escrituración
	Atención de asentamientos irregulares y desalojo a predios invadidos
	Donación de predios
	Levantamientos topográficos
	Nivelación o re nivelación de terrenos

Fuente: elaboración propia con base en (Alcaldía Coyoacán, 2019).

Posteriormente la solicitud es turnada a la DGCC en la ADIP y turnada de vuelta a la alcaldía Coyoacán para su atención por el área técnica correspondiente según su naturaleza, quedando todo registrado en el SUAC.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los principales beneficios del GE es la generación de conocimiento, de gran utilidad como insumo para la creación de políticas, proyectos o incluso retroalimentar las mismas políticas de GE para lograr su mejora continua. El SUAC no es la excepción.

De este modo y gracias al SUAC, se ha logrado consolidar el Tablero de Información del SUAC, en conjunto con los registros de las AAC de la alcaldía Coyoacán, se puede llegar a conocer gran cantidad de información de diversa índole. Por ejemplo:

La alcaldía Coyoacán se encuentra entre las alcaldías con mayor afluencia de demandas ciudadanas, entre las fechas del 2 de junio al 31 de diciembre de 2019, asimismo y por medio del SUAC, se dio atención a un total de 18,431 folios ordenados en las diferentes categorías de servicios de la plataforma:

Tabla 23
Cuenta de servicios públicos solicitados en la alcaldía Coyoacán 2019.

Temas		Total general
1	Servicios urbanos, limpia	6638
2	Quejas y demandas vecinales	3322
3	Agua potable y servicios hidráulicos	3058
4	Construcciones y obras	1292
5	Fomento económico y empleo	800
6	(En blanco)	784
7	Chatarrización	424
8	Seguridad pública y vialidad	361
9	Cultura y recreación	309
10	Quejas y denuncias	307
11	Medio ambiente	247
12	Espectáculos públicos	136
13	Anuncios	135
14	Protección civil	120
15	Verificaciones	94
16	Información	80
17	Deporte	58
18	Tierra, predios y uso de suelo	44

19	Información sobre trámites	43
20	Mercados públicos, tianguis	43
21	Asistencia social	41
22	Vehículos automotores y taxis	38
23	Asesorías	25
24	Reconstrucción	18
25	Postes C5	16
26	Servicios legales y notarías	11
27	Falla de altavoz, alerta sísmica	6
28	Registro público de la propiedad	6
29	Registro civil	3
30	Industria	2
Total		18,461

Fuente: elaboración propia con base en Tablero SUAC de abril a diciembre de 2019.
Nota: la cuenta corresponde a las peticiones hechas mediante el índice simplificado del SUAC, el cual es diferente al índice de servicios de la alcaldía presente en la 22.

La mayoría de los ciudadanos usuarios usaron la plataforma para solicitar servicios en las categorías de servicios urbanos, limpia, quejas vecinales y solicitudes de servicios de agua. (Anexo 3).

Más específicamente hablando, la Administración Pública de Coyoacán recibe más solicitudes en los servicios específicos de suministro de agua en carro pipa, reparación de alumbrado público, bolsa de trabajo y desazolve de drenaje (Anexo 4). Es importante remarcar que las categorías presentadas en la plataforma SUAC son simplificaciones de los servicios suministrados por los gobiernos locales y la CDMX; por lo cual, no corresponden al clasificador de las AAC de esta alcaldía, pudiendo el ciudadano-usuario, por ejemplo, ingresar una queja vecinal y pedir en ella el balizamiento de sus calles.

Este dato nos indica que las unidades técnicas de la Dirección General de Servicios Urbanos y la Dirección General de Desarrollo Económico y Sustentabilidad requieren especial atención para mantener la cobertura de dichos servicios.

Además de conocer cuántas solicitudes han sido atendidas (Anexo 5) y cuales aún están pendientes. Un dato cuanto menos relevante y revelador, es que la ciudadanía aun no confía suficiente en el uso de las plataformas electrónicas para llevar a cabo sus solicitudes, dado que la mayoría asistió de manera presencial a las AAC en Coyoacán para solicitar algún servicio (Anexo 6), quedando registradas por el personal de las AAC, otra posibilidad es que como resultado de las demoras, los ciudadanos usuarios perciban que sus solicitudes no demoraran tanto si alguien los atiende de manera física en las AAC.

A pesar de su novedad, la plataforma SUAC logró consolidarse un segundo lugar, rebasando al sistema LOCATEL telefónico, lo cual indica que con un adecuado manejo de la comunicación al público por parte de las alcaldías y la ADIP, la confianza en el GE podría dispararse aún más entre la población.

Por otra parte, un dato interesante es que las solicitudes tienden a concentrarse en el mes de octubre creando una curva normal en la distribución temporal del tráfico de solicitudes, lo cual podría servir para preparar las AAC y las Direcciones Generales frente al aumento de carga de trabajo (Anexo 7); por otra parte, existe una diferencia de sexo entre los ciudadanos usuarios que realizan solicitudes de servicios (Anexo 8) que puede deberse a diferentes fenómenos.

Por último, cabe resaltar que el SUAC con sus características de geo-referenciación puede mapear cuales son las colonias donde hay una mayor afluencia de solicitudes (Anexo 9) con esto el gobierno local y sus tomadores de decisiones pueden llegar a conocer cuáles son las colonias que requieren mayor atención y poner especial cuidado en zonas vulnerables como lo es Pedregal de Santo Domingo.

Tabla 24
Colonias con la mayor cantidad de solicitudes en 2019.

Posición	Colonia	Solicitudes	% de la alcaldía
1	Pedregal de Santo Domingo	2,532	13%
2	Ajusco	1,265	6.5%
3	Pedregal de Santa Úrsula	1,263	6.5%

Fuente: elaboración propia con base en el Tablero SUAC de abril a diciembre de 2019.

Estas tendencias no son estáticas y tienden a moverse, para 2021, la colonia con más solicitudes acumuladas es Villas Coyoacán, una zona acaudalada en comparación.

Con todo esto, es evidente que la alcaldía Coyoacán se ha consolidado como una alcaldía donde las demandas ciudadanas de servicios públicos, a pesar de ser abundantes (ADIP, 2019) son atendidas, aunque de manera irregular, por lo cual no está exenta de recibir críticas y tener grandes errores que deben aun ser atendidos, ejemplo de ello es el presente problema de las solicitudes que exceden los 40 días hábiles para ser atendidas, además de los casos de simulación, donde se notifica por medio de la plataforma que la solicitud ha sido atendida, pero en la realidad, el problema no fue resuelto.

Figura 11
Folios registrados en el SUAC segregados por resolución en tiempo y fuera de tiempo, en el periodo de junio a diciembre de 2019.



Fuente: elaboración propia con base en solicitud de información Folio: 004200000222820.
Subdirección del Centro de Atención Ciudadana de Coyoacán, 2020

A modo de concluir este tercer capítulo, es importante remarcar que el GE en la CDMX continúa avanzando, quizá no tan a prisa como a inicios del siglo, pero si a un cierto ritmo, del mismo modo es importante recordar que la situación atomizada de las políticas de GE, representan en cierto grado un obstáculo a superar, en orden de alcanzar un GE ejemplar que se caracterice por la integralidad y la interoperabilidad. En ese sentido el SUAC y especialmente su labor entre las alcaldías y el gobierno de la CDMX representa un avance significativo.

Del mismo modo, vale la pena remarcar que las políticas de GE en muchos casos caminan de la mano con otras tendencias como la del gobierno abierto, complementándose y formando en su conjunto una visión mucho más amplia que permite innovar y modernizar de manera más profunda el operar de la Administración Pública.

En el caso del SUAC en la CDMX, de acuerdo con el Programa de Gobierno Digital, estas tendencias impregnan la planeación del proyecto SUAC y constituyen no solo un avance importante en cuanto a modernización administrativa del GE y servicios públicos sino también un avance en estas áreas hermanadas.

Por último, es importante concluir que, efectivamente la CDMX se encuentra inmersa en esta tendencia a nivel mundial por digitalizar el gobierno, siendo la ADIP el ejemplo institucionalizado de esta tendencia, la cual continua con la labor de mejorar progresiva e incrementalmente el GE de la Ciudad, además, no solo se limita al uso de tecnología en la Administración Pública, sino que crea nueva legislación útil y actualizada, además de coordinar a los distintos actores gubernamentales para su correcto desarrollo. El SUAC es una pequeña parte de este impulso innovador de la administración de la CDMX, el cual toma especial valor de los gobiernos locales, los más cercanos a las personas.

CAPÍTULO 4. IMPACTO DEL SISTEMA UNIFICADO DE ATENCIÓN CIUDADANA EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA COYOACÁN.

En orden de conocer a detalle los avances que el SUAC ha significado en materia de GE durante su implementación en la alcaldía Coyoacán, en este último capítulo se presenta un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta herramienta de análisis permitirá desglosar al SUAC en sus elementos, conocer sus características y a partir de ello, vislumbrar de mejor manera sus impactos y avances, además de evidenciar sus principales fallas y posibles puntos de mejora desde el enfoque del GE.

4.1. El Sistema Unificado de Atención Ciudadana en Coyoacán, un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las razones por las que resulta de interés realizar un análisis FODA son variadas; sin embargo, la principal razón en el umbral de la presente tesis, es la de llegar a conocer de mejor manera cada una de las partes y elementos del mismo; así como los fenómenos y coyunturas en los que el SUAC se ve involucrado, el conocer el desarrollo de sus partes durante la implementación en la alcaldía Coyoacán, permitirá conocer de mejor manera los impactos que este supone en materia de GE en Coyoacán y en a CDMX.

Si se llegan a conocer los impactos que representan avances en GE por parte del SUAC, se puede del mismo modo, aproximarse un poco más al fenómeno de las políticas de GE en los gobiernos locales de las alcaldías, todo esto de manera objetiva y racional, creando información científica de utilidad para futuros desarrollos con respecto al GE; en este caso, un análisis *ex-post* del SUAC, que revele las principales problemáticas y puntos de mejora del mismo, dicho análisis es de gran valor, tanto académico como administrativo.

4.1.1. Herramienta de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La herramienta de análisis FODA, también conocida como *Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats* (TOWS) del inglés, es una forma sencilla pero eficiente de llegar a conocer la composición de una estrategia, política o proyecto, ya sea este público o empresarial. Esta herramienta se ha mostrado de gran valía para el análisis, sencillo y certero de diferentes fenómenos, tales como la construcción de estrategias, la planificación pública y empresarial, la evaluación de proyectos y el análisis de diferentes estrategias de todo tipo de organizaciones.

Su practicidad y polivalencia la han cargado de gran valor, incluso para el uso personal de la misma, debido a su éxito en la detección de problemas y la búsqueda de soluciones, tornando más sencilla la tarea de planeación a corto y mediano plazo.

La herramienta FODA consiste en un análisis generalizado de una estrategia o política, este análisis general considera dos grandes dimensiones:

- **Externa:** esta dimensión consiste en el conjunto de elementos que conforman el contexto y el ambiente donde la estrategia, intervención o política se desarrolla, en ella se encuentran elementos ajenos o preexistentes a la misma política.
- **Interna:** consiste en el conjunto de elementos que conforman la estrategia, intervención o política, tales como recursos humanos, materiales, metodologías, etc.

Aunado a esto, el análisis FODA cuenta también con dos grandes categorías, de acuerdo con un juicio de valor desde el operador de la estrategia:

- **Favorables:** aquellos elementos que sean beneficiosos y faciliten el desarrollo de la intervención, estrategia o política.
- **Perjudiciales:** aquellos elementos que sean adversos o representen un obstáculo en el desarrollo de la intervención, estrategia o política.

El FODA es un análisis, ya que parte de la distinción y separación de cada una de las partes de un todo, en orden de llegar a conocer sus elementos, dicha descomposición y análisis en diferentes partes de una estrategia o intervención permite el fácil procesamiento individual de cada elemento, así cada uno puede ser clasificado en una matriz de cuatro categorías: 1) Fortalezas, 2) Oportunidades, 3) Debilidades, 4) Amenazas.

Tabla 25
Matriz FODA.

	Favorables	Perjudiciales
Internas	Fortalezas	Debilidades
Externas	Oportunidades	Amenazas

Fuete: elaboración propia.

En palabras de García López, el análisis FODA, puede ser definido como una estrategia que:

“Se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización; así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo” (García & Cano, 1999).

Con todo esto, las fortalezas detectadas en el SUAC, en conjunto con los resultados positivos durante su implementación, de acuerdo con los supuestos beneficios del GE constituirán los impactos más relevantes, mientras las debilidades sus principales problemáticas, contextualizadas en los elementos externos de las oportunidades y amenazas.

4.1.2. Elementos del Sistema Unificado de Atención Ciudadana a considerar.

A lo largo del presente trabajo, se expone que es el GE, sus diferentes etapas y elementos, dando un breve recorrido a lo largo de su historia en el mundo y principalmente en la CDMX, posteriormente se presentó al SUAC y su papel en la entrega de servicios públicos y la atención a demanda ciudadana de los mismos en la alcaldía Coyoacán.

En orden de poder realizar el presente análisis FODA y detectar de manera exitosa sus características, es necesario demostrar cuáles son los elementos de importancia necesarios en el SUAC a considerar, desde esta tendencia en la Administración Pública del GE.

- **¿Qué es el SUAC?** Como se ha mencionado anteriormente, el SUAC es una plataforma electrónica desarrollada por la ADIP que se encuentra enmarcada en el Plan de Innovación y Digitalización de la CDMX y forma parte del Modelo Integral de Atención Ciudadana de la Administración Pública de la Ciudad de México.
- **Objetivo del SUAC:** crear un sistema único de captación y registro de solicitudes de demanda ciudadana de servicios que logre: (Agencia Digital de Innovación Pública, 2019).
 - 1) Mejorar los tiempos de atención.
 - 2) Homologar los sistemas de atención entre la alcaldía y el gobierno central.
 - 3) Contar con un tablero público y seguimiento de los estatus de solicitud.
 - 4) Crear indicadores de desempeño por autoridad.
- **Actores involucrados:** entre los principales actores gubernamentales se encuentran:

El gobierno de la CDMX, siendo el principal promotor del Plan de Innovación y Digitalización en la ciudad, además de ser el creador del Modelo Integral de Atención Ciudadana de 2019.

Del mismo modo, la ADIP juega un papel fundamental en este análisis, siendo la dependencia gubernamental responsable de la política de

innovación y GE en la capital, además de ser la desarrolladora del software de la plataforma SUAC, por medio de sus centros de desarrollo.

La DGCC, es el organismo operador del SUAC en el gobierno de la CDMX, responsable de la clasificación y coordinación de las solicitudes con las alcaldías y dependencias integradas.

Cada una de las 16 alcaldías de la CDMX, son actores relevantes, debido a que estas operan la plataforma a nivel de gobierno local, en contacto directo con la ciudadanía, además de suministrar los servicios públicos y atender las demandas ciudadanas de servicios locales con sus propios recursos y medios.

La alcaldía Coyoacán, para este caso, es de especial interés, ya que en ellas se prioriza el estudio de los fenómenos desarrollados durante la implementación del SUAC.

Las AAC, como espacios de atención al público en las alcaldías, se conforman como los principales responsables de la gestión de los servicios y la atención a demanda ciudadanas de los mismos en las alcaldías, además de ser los operadores más cercanos a la población de la plataforma SUAC.

Otras dependencias y entidades públicas, algunos otros actores gubernamentales se encuentran indexados en el SUAC, tales como el C5, la Secretaría de Protección Civil, la Secretaría de Seguridad Ciudadana de la CDMX y el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

Entre los principales actores ciudadanos, se encuentra la población en general, actuando como usuaria de esta plataforma.

Algunas organizaciones no gubernamentales como Bloomberg Philanthropies han colaborado con recursos a la digitalización de la CDMX.

- **Las TIC:** el SUAC hace un uso específico pero sólido de las TIC y otras tecnologías, a continuación, se enumeran las más importantes: 1) Uso del Internet. El internet constituye la red donde se encuentra alojado el SUAC y a través de él se establece el contacto con los ciudadanos-usuarios. 2) Uso del sistema telefónico locatel. En conjunto con las AAC de la alcaldía, las consultas y peticiones telefónicas son posibles por medio de este sistema alternativo. 3) Dispositivos móviles. Gracias a la coordinación entre el DGCC

y el Laboratorio de Soluciones Tecnológicas (LST), la App de la CDMX incluye al SUAC, permitiendo abrir un canal de contacto con los ciudadanos-usuarios a través de sus teléfonos celulares, resultando en un aumento de practicidad y polivalencia de la App. 4) Uso del correo electrónico. El SUAC se mantiene en contacto y notifica a los ciudadanos-usuarios por medio de e-mails automatizados. 5) Uso de mensajería SMS. Un sistema antiguo pero probado como sumamente efectivo, (Bernardo, 2013) el SUAC aprovecha la mensajería SMS para mantenerse en contacto con los ciudadanos usuarios y enviar notificaciones de estatus. 6) Desarrollo de software nativo. La plataforma SUAC fue desarrollada por el LST de la ADIP, lo cual representa un avance en el desarrollo de las capacidades tecnológicas de la Administración Pública de la CDMX.

- **Gobierno Electrónico:** como se ha mencionado anteriormente el GE es el uso y/o adaptación de diferentes tecnologías, especialmente de las denominadas TIC para mejorar la calidad, eficiencia, eficacia y economía del gobierno y su Administración Pública; que a la vez genera cambios en las estructuras de las instituciones gubernamentales. En este sentido, el SUAC se presenta como una plataforma que hace uso del internet, principalmente para coordinar y mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los gobiernos locales a la hora de suministrar servicios públicos y atender la demanda, al mismo tiempo, es resultado de un cambio y modernización institucional impulsado por el Plan de Innovación y Digitalización de la CDMX, es decir, no se limita al uso de la tecnología por la tecnología misma.
- **Integración vertical:** el SUAC, al tener como principal objetivo ser el sistema único de captación y registro de solicitudes de demanda ciudadana de servicios, coordina al gobierno local de Coyoacán y las demás alcaldías con el Gobierno de la CDMX, esto es logrado por medio de las TIC y los cambios en el marco de la Administración Pública de la CDMX, contando con un enlace entre la alcaldía y la ADIP, por medio de la Dirección Ejecutiva de Modernización Administrativa y Gobierno Digital, esto logra en gran medida coordinar a los niveles de gobierno de manera vertical.

- **Presencia transaccional:** el SUAC permite a los ciudadanos realizar demandas de servicios sin la necesidad de asistir a una oficina de la alcaldía, por lo cual se posiciona en este estadio transaccional de desarrollo de GE.
- **Valores y modelo de GE en el SUAC:** el SUAC, al encontrarse enmarcado en el Plan de Innovación y Digitalización de la CDMX, se inspira en los valores que este promueve y de la misma manera que Manuel y Álvaro Ramírez (2013) sugiere, materializa estos valores a través de sus acciones. El plan de la CDMX puede considerarse enmarcado en un modelo de GE de Open Government, al alinearse con los valores de transparencia y accesibilidad, además de encontrarse en un modelo democrático mayoritario que se esfuerza por lograr representatividad en los procesos. Sin embargo, cabe remarcar que, por su naturaleza de gestión de servicios y demandas ciudadanas de los mismos, el modelo de *e-administration* que busca la eficiencia, eficacia y la economía, se entremezcla, encontrándose en un punto medio entre ambos cuadrantes; es decir, una herramienta de *e-administration* en una política de GE, *Open Government*.

Con este breve resumen y reflexión de los elementos teóricos y administrativos que conforman al SUAC, queda preparado el preámbulo para un breve análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas, que permitirá de manera lógica vislumbrar los impactos del SUAC en el GE.

4.2. Sistema Unificado de Atención Ciudadana 2019 y Sistema de Gestión de Centros de Servicios y Atención Ciudadana 2018.

Antes de iniciar el análisis del SUAC es pertinente realizar un sencillo ejercicio de comparación con el sistema predecesor, el Sistema de Servicios y Atención

Ciudadana (S-SAC ó S-CESAC) esto con el objetivo de contar con punto de comparativa que permita contrastar los resultados del primer año del SUAC y conocer si este sistema representa una mejora significativa en cuanto a atención ciudadana o más bien se trata más bien de un éxito marginal.

En cuanto al Sistema-CESAC este fue el sistema predecesor del SUAC, el objetivo del S-SESAC fue:

Recibir, registrar, canalizar y dar seguimiento a las solicitudes de carácter público quejas y sugerencias de la ciudadanía, a fin de que los servidores públicos adscritos a esta dependencia desempeñen sus funciones, tales como atención oportuna, seguimiento detallado e informes de las incidencias recibidas, bajo un esquema flexible eficiente con calidad excelencia y oportunidad” (Delegación Coyoacán, 2017).

A diferencia del SUAC, este sistema se especializaba mayormente en gestionar la demanda ciudadana de servicios, siendo exclusivamente de uso interno por parte de las alcaldías, al igual que el SUAC, constaba con un elemento más limitado de atención omnicanal pues los ciudadanos podían acceder a la atención ciudadana por medio de la Ventanilla Única de Atención Ciudadana CESAC en las AAC, vía Locatel a través de *call center*, via *e-mail* o por medio de los formularios de los recorridos de jefe delegacionales y puntos de control CESAC. Este sistema se enfocaba mayormente al *e-administration*, al optimizar el uso de recursos humanos y materiales de la delegación en cuanto a la demanda ciudadana de servicios y las cargas de trabajo de cada área (Delegación Coyoacán, 2017).

A continuación, se enumeran una serie de diferencias en cuanto al S-SAC y el SUAC.

Tabla 26

Cuadro comparativo de características entre el Sistema S-SAC y el SUAC

	CATEGORÍA	S-SAC	SUAC
GOBIERNO ELECTRÓNICO	Nivel de progreso:	El C-SESAC solo permite interactuar de manera unidireccional ; para el ciudadano usuario sólo era posible el ingreso de solicitudes	EL SUAC permite interactuar de manera bidireccional ; para el ciudadano usuario es posible ingresar solicitudes, consultar su estatus, adicionalmente se le notifica de los cambios de la misma vía e-mail o SMS
	Integración:	-Integración Vertical Escasa: El S-SAC sólo coordinaba a los CESAC con las Unidades Técnicas de las diferentes direcciones generales y ejecutivas de las mismas alcaldías.	-Integración Vertical Consolidada: El SUAC coordina a la DGCC de la Ciudad de México con la Alcaldía Coyoacán y su Unidades Técnicas.
	Transparencia:	Acceso a información vía solicitud: Era necesario realizar una solicitud de información para conocer los datos recopilados por el S-SAC o consultar el registro global en formato .xlsx de solicitudes en la página de la Alcaldía Coyoacán, (Anexo 11).	Acceso a información abierto: La información recabada por el SUAC se encuentra publicada en el Tablero de la ADIP de manera dinámica, interactiva y cuenta con una estratificación y orden georreferenciado.
ACCESIBILIDAD	Canales de comunicación	-LOCATEL -Presencial en ventanilla CESAC -Solicitud vía E-mail -Formulario de Recorridos de jefe delegacional	-Plataforma SUAC -Kioscos electrónicos -LOCATEL -Presencial en ventanilla CESAC -Solicitud vía E-mail -Formulario de Recorridos de jefe delegacional
	Horario de atención	LOCATEL y Presencial: 9:00-14:00 horas E-mail: permanente	LOCATEL y Presencial: 9:00-14:00 horas SUAC E-mail Kioscos: permanente
	Modalidades	-Presencial -Distancia	-Presencial -Distancia
TIEMPOS DE RESPUESTA	Tiempo promedio de solución de folio	112 días	54 días
CALIDAD DE LA ATENCIÓN	Precisión de información recolectada	Información generada es propensa a tener errores debido a que gran parte de los inputs entre cada proceso son hechos a mano.	Información generada es más fiable debido a que gran parte de los procesos han sido automatizados, sólo el ingreso y

			re- turno son propensos a asimetrías.
	Total de folios	40735	18461
	Folios completados	84% 34279	79% 14716
	Folios sin solución	12% 5071	<1% 107
	Porcentaje de retrasos	71% 28922	57% 10523
TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	Claridad en los procesos	-Para el ciudadano común el proceso interno es opaco, debido a que el sistema CESAC opera como una caja negra. -Administrativamente se contaba con un manual de procedimientos detallado de los CESAC.	-Para el ciudadano común el proceso interno es más evidente debido a las notificaciones de turnos y autoridades responsables que la plataforma otorga. -Administrativamente para 2019 no existía un manual de procedimientos del SUAC.
	Información actualizada de las solicitudes	-Disponible por medio de sistema LOCATEL	-Automatizada mediante SMS, E-mail o la App móvil. -Tablero SUAC de datos abiertos.
	Mecanismos para interponer quejas o reclamos	-Asistencia telefónica -Presencial en CESAC	-Asistencia telefónica -Correo ADIP -Presencial en CESAC
TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS	Tipo de plataforma	-Plataforma digital de uso interno -Sistema telefónico analógico	-Plataforma digital de uso interno -Interfaz de usuario Web (WebIU) de contacto ciudadano. -Interfaz en app móvil. -Sistema telefónico analógico
	Características de las plataformas	- Arquitectura basada en la web: la interfaz de usuario y la lógica de la plataforma se ejecutan en un servidor web y se acceden a través de un navegador. - Sistema de gestión de bases de datos: todos los folios son almacenados y registrados en sistema de gestión de bases de datos (DBMS) compatibles con hojas de cálculo. - Seguridad: la plataforma de uso interno cuenta con medidas de seguridad, como los protocolos HTTPS y autenticación de usuarios oficiales mediante contraseñas - Integración de servicios: la plataforma se integra con otros servicios, como el LOCATEL y los sistemas de las Direcciones Técnicas. - Sistema de alertas: capacidad de notificar a otros	- Arquitectura basada en la web: la interfaz de usuario y la lógica de la plataforma se ejecutan en un servidor web y se acceden a través de un navegador. - Sistema de gestión de bases de datos: todos los folios son almacenados y registrados en sistema de gestión de bases de datos (DBMS) compatibles con hojas de cálculo. - Seguridad: la plataforma cuenta con medidas y políticas de seguridad más avanzadas, como los protocolos HTTPS, cortafuegos, sistemas de cifrado y mayor capacitación a los operadores de la misma. - Integración de servicios web: la plataforma se integra con otros servicios web como sistemas de correo electrónico, sistemas de notificaciones de usuarios y operadores, aplicaciones móvil y sistemas de georreferenciación.

		<p>usuarios sobre el traspaso de folios.</p>	<p>-Automatización de procesos: la plataforma se diseñó con un <i>workflow</i> que permita automatizar la gestión de solicitudes y gran parte de los procedimientos internos.</p> <p>-APIs: la plataforma es capaz de comunicarse y compartir información de manera estandarizada y controlada con otras instancias y aplicaciones como mapas dinámicos y sistemas de E-mail y SMS.</p> <p>-Análisis de datos: la plataforma cuenta con herramientas de análisis de datos, como informes y tableros de control, que permitan el seguimiento del desempeño y la identificación de problemáticas.</p> <p>-Interoperabilidad: la plataforma logra ser interoperable verticalmente.</p>
PERSONAS	<p>Personal capacitado en Coyoacán.</p>	<p>-3 Operadores del CESAC ventanilla (2 base 1 Estructura) -1 Operador LOCATEL (Base)</p>	<p>-3 Operadores del SUAC (2 base 1 Estructura) -1 Operador LOCATEL (Base)</p>

4.3. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Sistema Unificado de Atención Ciudadana.

A continuación, se desarrollan las características más relevantes de los principales elementos del SUAC, el cuerpo de la siguiente matriz FODA se conforma de una serie de puntos que enumeran las diferentes características del SUAC, categorizadas en su ámbito característico de GE.

Este desarrollo es de carácter mixto, es decir, se toman en consideración tanto datos cuantitativos como cualitativos, encontrándose mucha de la información estadística referenciada en los anexos del presente trabajo, en documentos y fuentes citados en la bibliografía y en solicitudes de transparencia de información realizados a los entes públicos responsables de la operación del SUAC en Coyoacán y la CDMX.

4.3.1. Fortalezas.

El grupo de las fortalezas corresponde a todas aquellas características de naturaleza positiva y de utilidad para el SUAC, a la hora de desarrollar su debidos procesos y dar cumplimiento a los objetivos de la intervención, es decir, consolidar un sistema único de captación de demandas ciudadanas de servicios, mejorando los tiempos de atención, coordinando a la alcaldía Coyoacán y el gobierno de la CDMX, creando indicadores y permitiendo el seguimiento de las demandas de servicios; algunos ejemplos ilustrativos de esto podrían ser un buen diseño, personal capacitado, tecnología puntera en el área, etc.

Tabla 27
Fortalezas.

Nombre		Descripción
GOBIERNO	Objetivos claros y realistas	<p>El objetivo del SUAC es convertirse en el sistema único de captación y registro de solicitudes de demanda ciudadana de servicios, mejorando con ello 1) Los tiempos de atención. 2) Homologando los sistemas de atención entre las alcaldías y el gobierno de la CDMX. 3) Creando indicadores de desempeño por autoridad. 4) Creando un tablero público de información.</p> <p>Objetivo que es realista y completamente plausible, dejando manifiesto que la ADIP conoce la problemática de la descoordinación de la CDMX en cuanto a GE.</p>
	Interoperabilidad administrativa y gubernamental	<p>La plataforma SUAC en Coyoacán logra coordinar a las unidades técnicas y direcciones generales de la alcaldía con las otras 15 y a la ADIP. Actualmente Coyoacán se encuentra armonizada con el resto de la CDMX en materia de atención ciudadana en línea con el Modelo Integral de Atención Ciudadana (2019).</p>
	Interoperabilidad omnicanal	<p>Las demandas y solicitudes de servicios registrados por la plataforma web, la App CDMX, el sistema locatel y las AAC, quedan registradas en el SUAC, evitando la fragmentación de la información.</p>
	Armonización de las alcaldías	<p>De acuerdo con el nuevo Modelo Integral de Atención Ciudadana (2019), el SUAC es designado como el sistema único de captación y registro de solicitudes y demanda ciudadana de servicios de la Alcaldía Coyoacán y de la Ciudad de México, lo cual no solo armoniza a las Unidades Técnicas de Coyoacán, sino a la propia alcaldía con el resto de la Ciudad.</p>
	Aumento de la eficiencia	<p>De acuerdo con la información pública solicitada a la ADIP y a la Alcaldía Coyoacán. (Subdirección del Centro de Atención Ciudadana, Coyoacán, 2020) y (Subdirección del Centro de Servicios y Atención Ciudadana, 2023).</p>

	Existe una reducción en los tiempos de solución de los folios. El promedio de solución de los folios registrados en el S-SAC fue de 112 días durante 2018, mientras que en el SUAC durante 2019 este se redujo a 54 días, además de los ahorros en gastos operativos señalados por la ADIP (Agencia Digital de Innovación Pública, 2019).
Bajos costos	La plataforma SUAC, al ser una plataforma desarrollada por la misma ADIP, en conjunto con otros programas y proyectos de GE, representó un ahorro de 700 millones de pesos para el gobierno de la CDMX en 2019 de acuerdo con la ADIP (2019).
Estadio transaccional	El SUAC es una plataforma que ofrece atención a demandas de servicios 100% online, sin necesidad de realizar transacciones de manera presencial, una medida de GE considerada en el estadio transaccional.
Incremento de la calidad de información sobre demandas ciudadanas	<p>En el caso de Coyoacán la información recolectada y generada por el SUAC resulta de mayor calidad y fiabilidad en comparación con la del S-SAC, minimizando los inputs humanos, automatizando las tareas y agilizando la comunicación entre las Unidades Técnicas, las Direcciones Generales, los CESACs y la ADIP.</p> <p>Con esta información de mejor calidad, la Alcaldía Coyoacán puede gestionar mejor sus recursos humanos, materiales y administrativos, e incluso coordinarlos con las demás alcaldías y la CDMX. (Ver figura 7 y 8).</p>
Información geo-referenciada y abierta	La plataforma web del SUAC al registrar una demanda ciudadana de servicios y crear un folio, guarda la geo-referenciación de dicha solicitud, lo cual genera información que está disponible para el gobierno de la alcaldía, el gobierno de la CDMX y para todo el público, por medio del Tablero SUAC. Esta información resulta de gran valor para el mismo gobierno, los ciudadanos o demás actores interesados.
Información y operadores locales	La versión web del SUAC permite a los usuarios internos de las alcaldías consultar y descargar el

		registro de las solicitudes e informes ejecutivos en un formato .xlsx, según sus necesidades, permitiendo un mejor manejo de la información por parte del personal.
	Gestión local de la plataforma	Las alcaldías conservan atribuciones y capacidades para gestionar los procedimientos y acciones relativas a la atención de demandas ciudadanas de servicios en conjunto con el SUAC.
	Administración local	Las alcaldías conservan la libertad de administrar sus recursos y los servicios que otorgan, según sus circunstancias en la atención de las demandas ciudadanas de servicios coordinándose con el SUAC.
USUARIO	Practicidad	La interfaz web del SUAC en 2019 permite un <i>workflow</i> rápido y sencillo, de acuerdo con Alan Cooper (2007) una buena <i>WebUI</i> es simple y rápida de entender para un usuario nuevo.
	Fácil acceso	Se puede acceder fácilmente a la plataforma web, basta con realizar una sencilla consulta en un motor de búsqueda o usar su dominio.
	Uso intuitivo	La plataforma se despliega de manera sencilla e intuitiva; por lo cual, el flujo de trabajo del ciudadano-usuario es rápido y extremadamente simple.
	Posibilidad de dar seguimiento	Gracias a la función “Consulta el estatus de tu folio” es posible dar seguimiento detallado de la solicitud por medio del folio generado.
	Seguimiento de autoridad responsable	En la sección “Detalles de consulta del ciudadano” la plataforma web del SUAC permite conocer que instancia es la responsable de llevar a cabo dicha solicitud durante cada uno de los turnos.
	Notificaciones	El SUAC cuenta con un sistema de notificaciones cruzado de mensajería SMS y e-mail, que puede ser activado o desactivado según la preferencia del ciudadano-usuario.
	Menú de servicios simplificado	El menú desplegable de los servicios disponibles se encuentra diseñado de manera amigable, intuitiva y sencilla, en lugar de colocar el clasificador de servicios de cada alcaldía de manera íntegra, el cual resulta mucho más confuso para el ciudadano-usuario.
	Practicidad móvil	En la plataforma móvil de la CDMX, el SUAC cuenta con una presentación mucho más sencilla y rápida de

		usar, pudiendo completar una solicitud en tres minutos.
	Soporte multiplataforma móvil	La plataforma móvil de la CDMX es compatible con dispositivos Android y iOS.
	Gobierno <i>seamless</i>	El ciudadano al aproximarse al SUAC no necesita saber que instancia o dependencia es la responsable del servicio a solicitar. El SUAC, por medio de sus operadores en la DGCC y en las AAC clasificará las solicitudes según correspondan y se le notificará al ciudadano quien es el responsable de atender dicha solicitud.
	Plataforma transaccional	El ciudadano no necesita asistir a una oficina pública para realizar una demanda de servicios o recibir atención, el SUAC permite realizar de manera online gran parte de los procedimientos.
	Servicio atemporal	La plataforma SUAC ofrece atención a demanda ciudadana de servicios de manera atemporal; es decir, no existe restricción de horarios y/o tiempo límite establecido.
TIC	Plataforma SUAC cruzada	La plataforma web del SUAC funciona de manera cruzada con la App CDMX.
	Búsqueda por geo-referenciación	En caso de que el ciudadano-usuario desconozca su dirección, la plataforma web del SUAC le permite ubicarse por medio de un mapa interactivo colocando un marcador en su localización y auto rellenando la dirección.
	Integración en la App CDMX	En la App CDMX, el SUAC móvil se encuentra integrado junto con otras funcionalidades y servicios de la misma App, evitando la creación de otras herramientas que pueda confundir o abrumar a los usuarios.
	Soporte Móvil Web	La versión de la plataforma web del SUAC se encuentra también optimizada para dispositivos móviles, por lo cual puede ser usada sin necesidad de la App CDMX en caso de ser necesario.
	Archivos adjuntos versión móvil	En la plataforma móvil de la CDMX, el SUAC cuenta con la funcionalidad de importar evidencia fotográfica en las solicitudes.

El SUAC presenta una cantidad significativa de fortalezas en comparación con su predecesor, el sistema S-SAC. La mejora incremental entre ambas plataformas es evidente al considerar ciertos hechos, como la disminución de 58 días en el promedio de espera de cada folio, una reducción de 10 puntos porcentuales en la cantidad de folios sin solución y una reducción de 14 puntos en los retrasos, según informa la Alcaldía Coyoacán. (Subdirección del Centro de Atención Ciudadana, Coyoacán, 2020), (Subdirección de Centro de Servicios y Atención Ciudadana, 2023).

Adicionalmente es importante resaltar las fortalezas propias de una política de GE, tales como la coherencia del SUAC y su integración en el Plan de Ciudadanía Digital (2018), así como las nuevas legislaciones de Operación e Innovación Digital para la Ciudad de México y de Ciudadanía Digital, la propuesta de integración vertical y armonización de las áreas de la Alcaldía, gracias al nuevo Modelo Integral de Atención Ciudadana, (Agencia Digital de Innovación Pública de la Ciudad de México, 2019, 2 de Julio), así como un uso adecuado de las TIC por parte de la ADIP (2019), características que representan el núcleo duro de una política de GE de carácter transaccional.

Por último el ahorro de recursos, los bajos costos y el aumento de la eficiencia durante los procesos de atención a demandas ciudadanas de servicios públicos, convierten al SUAC en una propuesta atractiva de GE para el gobierno en gestión, debido a que promete grandes resultados a cambio de pocos riesgos y gastos; es decir, el gobierno de la CDMX ha apostado por ligeros avances que resultan contundentes en dirección a la modernización y digitalización administrativa, en lugar de grandes saltos sin garantías, con grandes riesgos en comparación.

4.3.2. Oportunidades.

Las oportunidades corresponden a todas aquellas características que son externas al SUAC, es decir, se encuentran sujetas al contexto y los responsables de la intervención no tienen control sobre ellas, pero por su naturaleza positiva representan una posibilidad de mejora y futura explotación, para el beneficio del proyecto o política. Ejemplos de esta podrían ser una posible ampliación de la cobertura del internet, mayores presupuestos destinados a las TIC o tecnologías mejoradas, etc. En el caso del SUAC, las oportunidades encontradas son las siguientes:

Tabla 28
Oportunidades.

Nombre		Descripción
GOBIERNO	Mayor interoperabilidad	De acuerdo con el Plan de Ciudadanía Digital (2019) uno de los objetivos de la ADIP es armonizar a las alcaldías en varias cuestiones, entre ellas los trámites y atención ciudadana, adicionalmente previo a la entrada en vigor del Modelo Integral del Atención Ciudadana (2019), la CDMX contaba con “Un sistema de atención ciudadana fragmentado” (Sheinbaum Pardo, 2019), es por ello que el SUAC representa una oportunidad de reducir las divisiones al interior de la propia alcaldía, problema que el S-SAC presentó y de igual forma acercarse a otras instituciones por ejemplo coordinación con el Sistema de Desarrollo Integral de la Familia o los servicios PILARES de Coyoacán en cuestión.
	Colaboración interinstitucional	La posible ampliación de una coordinación más sólida entre instituciones del gobierno de la CDMX, las alcaldías y Coyoacán. Estas alianzas pueden no solo fortalecer al SUAC en la CDMX, sino a la propia alcaldía en temas relacionados con herramientas tecnológicas, la transmisión del conocimiento y asistencias técnicas.
	Armonización web de las alcaldías en atención ciudadana	La alcaldía de Coyoacán durante 2019 implemento una sección de atención ciudadana en su página web inmediatamente en el índice, no obstante, esta sección no está disponible en todas las alcaldías, o se encuentra

	<p>subordinada con variaciones en el diseño web de cada una de ellas, dificultando el reconocimiento de este. Por tanto, sería una oportunidad de mejora para las 16 alcaldías y el SUAC armonizar los 16 portales web en lo relativo a atención ciudadana estableciendo una sección fija y una normativa de identidad gráfica en cuanto a atención ciudadana.</p>
Ley de Ciudadanía Digital de la CDMX	<p>La integración del SUAC en la política de Ciudadanía Digital de la Ciudad de México representa una oportunidad crítica para mejorar la experiencia del ciudadano usuario ciudadanos y la coordinación de las autoridades de la Alcaldía Coyoacán con la CDMX. Pues se establecerían las Bases de un sistema de GE más interconectado y amplio.</p>
Avance en cuanto a GE	<p>Con base en los resultados del SUAC, este puede convertirse mediante una adecuada promoción en un ejemplo de GE exitoso que propulse el surgimiento de distintas políticas de GE en las alcaldías y la CDMX, moderando el escepticismo alrededor de las mismas.</p>
Mayor difusión a la plataforma	<p>La alcaldía Coyoacán cuenta con 119 mil seguidores en Facebook y 85 mil en Twitter, por lo que dar difusión al portal web del SUAC y a sus AAC, por medio de las redes sociales, además de otros medios, se presenta como una oportunidad de incrementar su tráfico y guiar a los ciudadanos a usar esta herramienta digital.</p>
Ampliación de la información	<p>Se puede utilizar el SUAC para recabar más información respecto a los ciudadanos-usuarios en temas de servicios públicos, con el objetivo de incrementar los insumos en la administración y gestión local de los mismos.</p>
Políticas basadas en evidencias	<p>Se puede utilizar la información recabada por el SUAC para desarrollar mejores políticas públicas, no solo de GE, sino de temas relacionados a los servicios y gobiernos locales.</p>
Mayor cobertura de servicios públicos en Coyoacán	<p>El abanico de servicios que cubre el SUAC no ha dejado de ampliarse. En el caso de Coyoacán, este asciende a un total de 105 servicios. Este listado, junto al de la CDMX podría ampliarse y aumentar la cobertura del SUAC, por ejemplo, protección animal, rescate o denuncia de mascotas maltratadas, coordinación con los servicios PILARES o chatarrización de electrodomésticos (No solo automóviles).</p>

	Mayor cobertura y participación de actores involucrados	Las Instituciones públicas que se encuentran incluidas y son usuarias del SUAC pueden ampliarse y con ello mejorar y ampliar los servicios que se prestan.
TIC	Robustecimiento de la info-cultura	La alcaldía Coyoacán cuenta con un nivel de conexión digital único en el país (Gabinete de Comunicación Estrategica, 2015). Por lo que la formación de la población en habilidades relativas al uso provechoso de las TIC es una tarea más sencilla y se presenta como una oportunidad para mejorar la percepción del GE en general.
	Implementar la atención por redes sociales	Aun no se implementa la atención ciudadana vía Twitter, la cual podría resultar de gran interés para grupos sociales que son asiduos a esta red social. Como sugiere el Dr. Ramos Alderete (2020). Los ciudadanos hacen planteamientos a sus delegaciones por medio de estas plataformas (Twitter y Facebook) pero las delegaciones y no consideran a estas redes sociales como un medio para gestionar demandas ciudadanas de servicios debido a su reducido número y su básico procedimiento de atención. Además, tienen poca idea de cómo gestionar asuntos o demandas mediante esta plataforma. Una oportunidad que no ha sido explotada.
	Ampliación zonas Wi-fi	La ampliación de zonas Wi-Fi gratis en la alcaldía Coyoacán y en la CDMX en general, representa una mayor conectividad de los ciudadanos-usuarios.
Usuario	Mejora visual de la plataforma	El SUAC tanto en la plataforma web como en la App móvil de la CDMX, pueden mejorar visualmente, en orden de ser más atractivas y visualmente amigables.

En el apartado de oportunidades, es importante resaltar la futura ampliación que podría tener el abanico de servicios que cubre el SUAC en la alcaldía Coyoacán. Actualmente se cubren 105 diferentes tipos de servicios públicos, sin embargo, aún hay servicios faltantes, por otra parte, la información generada por cada servicio puede permitir la mejor asignación de los recursos necesarios a las áreas técnicas correspondientes.

Por último, pero no menos importante, en el mundo de la red y en la realidad a través de la pantalla de la era de la digitalización, es bien sabido que lo que no está en redes sociales y es discutido por alguna ciber comunidad no existe, por ello, la presencia del SUAC en redes sociales, tanto por parte de la alcaldía como por la misma ADIP parece un área de oportunidad que no se ha explotado lo suficiente, además de que esto podría palear una de las problemáticas a exponer en el siguiente apartado.

4.3.3. Debilidades.

Las debilidades en el contexto de este análisis FODA consisten en todas aquellas características de naturaleza negativa que representan una falta o carencia en la propuesta del SUAC al momento de querer alcanzar los objetivos establecidos, también son aquellas características negativas que representan una vulnerabilidad ante diferentes escenarios y externalidades que amenacen la realización de los objetivos. Ejemplos de estas podrían ser fallos de seguridad, falta de cobertura, plataformas confusas para el usuario, etc. Las debilidades presentes en el SUAC, expuestas en el presente trabajo son las siguientes:

Tabla 29
Debilidades.

Debilidades		
Nombre	Descripción	
GOBIERNO	Predominio del modelo tradicional	La solicitud de servicios públicos de manera presencial en las AAC en 2019 en la alcaldía Coyoacán fue predominante (Ver anexo 6), de acuerdo a la Subdirección de Atención Ciudadana de la Alcaldía Coyoacán (2020) las solicitudes realizadas de manera presencial fueron 8,595 en comparación con las 5,516 realizadas mediante la plataforma, una diferencia de 1 a 1.5, lo cual indica en parte que el SUAC no parece lo suficientemente confiable al ciudadano, ante lo cual este prefiere ir de manera física a las AAC. Esta problemática también puede explicarse por la insuficiente difusión que se le ha dado.
	Incapacidad de cumplir plazos en Coyoacán	A pesar de la reducción del promedio de 115 días a 54 días (mejora de 47 puntos) reportada por la Subdirección de Atención Ciudadana de la Alcaldía Coyoacán (2020). La alcaldía se mostró incapaz de resolver las solicitudes dentro de los 40 días hábiles en el 43% de las ocasiones en 2019 (Figura 11), lo cual puede implicar una mala coordinación entre las administraciones locales y el SUAC y/o la incapacidad de las áreas técnicas de Coyoacán de seguir los tiempos del SUAC.
	Gobiernos locales poco eficaces	Tan solo las alcaldías de Cuajimalpa y Cuauhtémoc cumplieron de manera exitosa la atención de las solicitudes de servicios en 2019, de acuerdo con la Auditoría Superior de la Ciudad de México (ASCM), todas las demás alcaldías presentaron irregularidades o resultados limitados. Lo cual demuestra un serio revés para el modelo integral de atención ciudadana; en el cual, el SUAC se muestra insuficiente como una herramienta para lograr una mejora paradigmática en las administraciones locales.
	Largas esperas	Un pequeño porcentaje de folios SUAC de Coyoacán superan los más de 100 días de espera antes de ser finalizados. (Anexo 10).
	Transparencia	La información recopilada por el SUAC y las AAC publicada en el portal de Atención Ciudadana de

		Coyoacán es incompleta para el 2019, aunque por solicitud de transparencia directa puede conseguirse de manera íntegra.
	Mecanismos contra la simulación	No existe un método confiable o innovador que elimine la posibilidad de simular la atención ciudadana en la plataforma, los funcionarios de la alcaldía Coyoacán pueden fácilmente falsear la información y dar por concluidos folios que nunca fueron atendidos por las unidades técnicas.
	Tiempos de carga prolongados	La carga masiva de solicitudes para su gestión por parte de los usuarios internos y operadores del SUAC resulta lenta dependiendo de la cantidad de solicitudes que existan en una categoría a consultar.
	Limitada difusión	El gobierno de la CDMX; así como, la alcaldía Coyoacán, entre otras, le ha dado poca difusión a la plataforma.
	Manuales desactualizados	La alcaldía Coyoacán no actualizó sus manuales administrativos en materia de atención ciudadana y servicios durante 2019, de acuerdo con la ASCM, lo cual implicó la operación del SUAC sin manuales claros por parte del personal de las AAC.
TIC	Obsolescencia en dispositivos móviles antiguos	En la plataforma móvil de la CDMX, el SUAC tiene un funcionamiento lento y costoso en dispositivos vetustos.
USUARIO	Poco atractivo visual	La página principal del SUAC, debido a su simpleza, carece de atractivo visual y gráfico, lo cual suele causar desinterés y cansancio en los ciudadanos-usuarios al momento de acceder. Del mismo modo, el enlace en el portal de la alcaldía Coyoacán es poco atractivo y pone mayor énfasis en la ubicación física del AAC que en la plataforma web del SUAC. (Anexo 10).
	Poco atractivo visual móvil	En la plataforma móvil de la CDMX el SUAC cuenta con un diseño visual poco atractivo.
	Incertidumbre de funcionamiento	La página principal del portal web del SUAC carece de una sección "Acerca de" donde se explique brevemente el ¿Por qué?, así como el funcionamiento de la plataforma, en caso de que el ciudadano-usuario quiera conocer más al respecto y generar confianza.
	Descarga de PDF móvil	En la plataforma móvil de la CDMX, el SUAC no permite descargar el archivo PDF con el folio al dispositivo; este se limita a un mensaje en pantalla al que es necesario tomar captura.

	Notificación vía e-mail	En ocasiones las notificaciones vía e-mail son lentas.
	Llenado de Información personal	La sección de información personal en la plataforma web del SUAC puede llegar a intimidar al ciudadano-usuario y a diferencia de la versión móvil, no se menciona la posibilidad de usar un seudónimo y/o nombre de usuario para su llenado.
	Sensación de impersonalidad	Los usuarios que completen sus peticiones de manera 100% online sufren una sensación de impersonalidad, en especial los usuarios no acostumbrados a una interacción con el GE transaccional y las TIC.
	Insatisfacción con la App CDMX	La app CDMX en la cual el SUAC se encuentra integrado de manera móvil posee una mediocre calificación 2.5 estrellas en la App Store de Google (Gobierno de la Ciudad de México, 2019). La mayoría de las quejas se dan a resultado de la introducción de la Llave CDMX y la portabilidad de documentos, esto en su conjunto es una seria debilidad en un sistema que busca integrarse con las demás plataformas de la ciudad y ser amigable con el usuario. (Ver <i>Anexo</i>)

A modo de conclusión vale la pena preguntarse, ¿Sí el GE es tan bueno como dice ser? ¿Por qué no está en todos lados? En este apartado, hemos visto que las problemáticas que enfrenta el SUAC son graves y afectan no solo los principios del GE, sino también los principios de un buen gobierno en general. A pesar de que el SUAC representa una mejora en comparación con los sistemas anteriores, sus problemas y debilidades no permiten catalogarlo como un caso exitoso de manera categórica.

Como se menciona al inicio de la presente tesis, los objetivos del GE van desde la mejorar la eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana, toma de decisiones y servicios gubernamentales, sin embargo, el SUAC tiene problemas en varias de estas áreas.

Se presentan retrasos en casi la mitad de las solicitudes, 43% (Figura 11), la consulta presencial sigue siendo la principal forma de atención (Subdirección del Centro de Atención Ciudadana de Coyoacán, 2020), las irregularidades son

comunes y la falta de manuales administrativos y mecanismos anti-simulación son preocupantes. Además, sólo dos alcaldías han cumplido con las metas y lineamientos establecidos en el 2019 de acuerdo con la ASCM (2019). Así mismo, la difusión y atención en redes sociales también son áreas débiles que no han sido abordadas adecuadamente por la alcaldía Coyoacán y la ADIP.

En resumen, aunque el SUAC presenta mejoras, aún hay mucho por hacer en especial en cuanto a la mejora de la eficiencia y eficacia, para lograr avances significativos en GE de manera efectiva y satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

4.3.4. Amenazas.

Por último, las amenazas engloban a todas aquellas características que representan un peligro a la hora de alcanzar los objetivos que persigue el SUAC; sin embargo, a diferencia de las debilidades, estas son de carácter externo; es decir, los creadores de política y tomadores de decisiones no tienen control sobre ellas y están sujetas al contexto del ambiente, el azar o a coyunturas insospechadas. Ejemplos de esto podrían ser ataques informáticos, luchas políticas en las instituciones responsables, fallos en las redes informáticas, entre otras. Entre las amenazas que encara el SUAC se encuentran:

Tabla 30
Amenazas.

<i>Amenazas</i>	
Nombre	Descripción
GOBIERNO	<p>Presupuesto limitado</p> <p>La falta de presupuesto para desarrollar mejoras y dar mantenimiento a una plataforma representa una amenaza a tener en consideración. En el caso del SUAC, por ser parte del gobierno donde los recursos son habitualmente escasos, esto se convierte en una amenaza omnipresente.</p> <p>Sin un presupuesto adecuado, la plataforma no podrá recibir las actualizaciones necesarias para mejorar su funcionalidad, contar con medidas de seguridad adecuadas y mantener su eficiencia. Adicionalmente, la falta de recursos dificultaría la capacitación adecuada del personal que opera el SUAC.</p>
	<p>Restricciones del marco legal</p> <p>Ante un escenario donde la ADIP decida ampliar el alcance del SUAC o integrarlo a alguna otra política como la de Ciudadanía Digital de la Ciudad de México, estas mejoras pueden verse detenidas por la legislación anticuada de las alcaldías incluyendo Coyoacán.</p> <p>Hasta el momento las leyes de la ciudad de México y como ejemplo la Ley Orgánica de la Alcaldía Coyoacán se han mantenido actualizadas.</p>

		<p>No igual con los manuales internos de procedimientos, especialmente en Coyoacán, estas normativas locales obsoletas y faltantes son una amenaza, para el correcto funcionamiento del SUAC y el GE en Coyoacán (Noveck, 2017) .</p>
	Filtraciones de Información Personal	<p>Dado que los sitios gubernamentales en México han sido y son históricamente vulnerables a intervenciones ajenas (Lara, 2016), la amenaza de posibles filtraciones de información de datos personales que violen el derecho a la privacidad y protección de datos de los ciudadanos-usuarios es una amenaza seria.</p> <p>Durante agosto del 2020 la ADIP sufrió una filtración de 205 comunicaciones pertenecientes a tramites del SUAC, las cuales contenían datos personales de ciudadanos. (Galindo, 2020).</p> <p>Algunos trámites y servicios brindados en el SUAC requieren información personal como INE, dirección o números telefónicos entre otros.</p>
	Lucha política	<p>La lucha política y el cambio de las administraciones pueden obstaculizar la continuidad de la plataforma SUAC.</p>
	Caídas de servicio	<p>Las caídas prolongadas de la plataforma SUAC, ya sea por mantenimiento, cuestiones administrativas, accidentes o ciberataques, tienen un gran impacto tanto en los ciudadanos-usuarios como en los usuarios internos gubernamentales. Estas suspensiones del servicio pueden generar graves reveses en la correcta prestación de servicios y atención ciudadana en la alcaldía Coyoacán.</p> <p>Durante 2019, los casos de suspensión momentánea del servicio SUAC en Coyoacán fueron comunes y de corta duración. Sin embargo, se registraron suspensiones del servicio generalizadas y prolongadas. La primera ocurrió en agosto de 2020, con una duración de una semana (Galindo, 2020), y la segunda se extendió de diciembre de 2020 a enero de 2021, con una duración de tres semanas (Fragoso, 2020).</p>
TIC	Conocimiento limitado sobre el uso de las TIC (info-cultura)	<p>A pesar de que Coyoacán es una alcaldía con una conectividad alta y una info-cultura robusta (Gabinete de Comunicación Estrategica, 2015), no toda su población tiene conocimientos</p>

		actuales del uso de las TIC, de igual manera, algunas alcaldías con altos índices de población vulnerable y marginal, así como en el país, sufren de esta brecha digital, lo cual dificulta el uso y presencia del SUAC y otras medidas del GE.
	Ciber delitos, ingeniería social y hackers	Un individuo o grupo de interés puede usar ingeniería social o ciber ataques para conseguir información sensible de la plataforma SUAC, tal como robar contraseñas de los usuarios internos o conseguir permisos de gestor o administrador.
	Ataques DoS	Como se mencionó anteriormente, los sitios web gubernamentales en México históricamente han sido vulnerables y objeto de ataque, por lo cual un ataque externo de Denegación de Servicio (DoS) es una amenaza real para una plataforma de servicios online gubernamental, pudiendo causar la caída del servicio en una o varias alcaldías, el portal del SUAC no cuenta con una verificación reCAPTCHA.
	Cambios en las TIC	Se puede producir un cambio abrupto en la lógica actual del uso de las TIC que modifique las reglas del juego para el GE y los tomadores de decisiones.
USUARIO	Polémicas con políticas de GE.	Polémicas con las políticas de GE pueden ser una seria amenaza ante la percepción pública de esta tendencia en la A.P. Polémicas recientes como la agenda por la Llave CDMX, pueden dañar gravemente la imagen pública del SUAC.
	Desconfianza ciudadana	La ciudadanía ante la desconfianza generalizada al gobierno y la falta de incentivos a usar las TIC, del GE, en general preferirá seguir asistiendo de manera presencial a las AAC.

En la actualidad, el GE se ha convertido en una herramienta fundamental para la modernización de los procesos de gestión de la Administración Pública, pues ofrece la oportunidad de una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos y una mejor atención ciudadana. En este contexto, el SUAC, se presenta como una herramienta valiosa pero que debe enfrentar grandes retos.

Las amenazas aquí expuestas, representan peligros reales que pueden impedir que la plataforma evolucione adecuadamente y se mejoren los procesos de gestión, interoperabilidad administrativa y formación de personal especializado en la Administración Pública de la Alcaldía Coyoacán y la Ciudad de México; para limitar

la influencia de estas amenazas es necesario conocer e intervenir en cada una de ellas.

Vale la pena destacar la falta de presupuesto; la falta de apoyo presupuestal, administrativo y político al SUAC puede ser una gran amenaza para el éxito del GE en la alcaldía Coyoacán, en primer lugar, la falta de presupuesto puede limitar el desarrollo de mejoras y la capacidad de dar mantenimiento a la plataforma del SUAC, lo que puede afectar su eficacia y eficiencia en la prestación de servicios y ser germen de muchos otros problemas, por ello, es crucial que las autoridades de la alcaldía Coyoacán y la CDMX brinden el apoyo necesario al SUAC para garantizar su éxito como una política de GE, esto implica una asignación y ejecución adecuada de recursos, no sólo por parte de la ADIP sino también de la alcaldía Coyoacán. Si se abordan adecuadamente estas amenazas, el SUAC puede convertirse en una herramienta eficaz para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y mejorar la calidad de vida en la alcaldía Coyoacán.

En relación a las restricciones del marco legal, es importante actualizar las normativas locales obsoletas y actualizar los manuales administrativos faltantes (ASCM, 2019), para permitir el correcto funcionamiento del SUAC, así como la agilización de sus procedimientos y simplificación administrativa. En lo que se refiere a las filtraciones de información personal, se debe fortalecer la seguridad de la plataforma para garantizar la protección de los datos de los ciudadanos y evitar filtraciones como las mencionadas (Galindo, 2020).

En lo relativo a la lucha política, es necesario asegurar la continuidad de la plataforma a través de los cambios de administración, es necesario un esfuerzo político y administrativo para evitar perder los conocimientos adquiridos por el actual gobierno; respecto de las suspensiones del servicio, se deben implementar medidas preventivas para minimizar su impacto en la atención ciudadana, incluso crear planes de contingencia en la Alcaldía Coyoacán que prevean este escenario. Finalmente, en cuanto a la desconfianza ciudadana, se podrían desarrollar campañas de promoción y ofrecer incentivos para motivar a la ciudadanía a utilizar el SUAC además de otras herramientas de GE.

En resumen, el SUAC es una herramienta clave para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios públicos y la atención ciudadana en la Alcaldía Coyoacán. Pero para lograr su éxito y evolución adecuada, se requiere un apoyo presupuestal, administrativo y político suficiente además de tener en consideración las demás amenazas mencionadas que pueden obstaculizar su correcto funcionamiento.

A manera de concluir esta sección, es importante tener en mente el objetivo con el que fue planteado el SUAC “Crear un sistema único de captación y registro de solicitudes de demanda ciudadana de servicios que logre: mejorar los tiempos de atención, homologar los sistemas de atención entre la alcaldía y el gobierno central, contar con un tablero público y seguimiento de los estatus de solicitud y crear indicadores de desempeño por autoridad” (Agencia Digital de Innovación Pública, 2019).

En ese sentido, puede decirse que el SUAC en la alcaldía Coyoacán, con respecto a la reducción de los tiempos, efectivamente logró una mejora, (Subdirección del Centro de Servicios y Atención Ciudadana, 2023), pero está lejos de representar un incremento ejemplar y paradigmático en la velocidad de atención, El SUAC no constituye una solución segura a la problemática de los dilatados tiempos de espera para la resolución de solicitudes (Anexo 10).

Por otra parte, en lo que respecta a la homologación de los sistemas entre las alcaldías y el gobierno de la CDMX, el SUAC cosechó cierto éxito en este apartado con sus características de interoperabilidad administrativa y omnicanal, resolviendo en parte la problemática del gobierno desordenado de la CDMX convirtiéndose en el sistema único de atención ciudadana de la ciudad (ADIP, 2019). Además, se ha implementado en todas las alcaldías bajo el Modelo Integral de Atención Ciudadana (Alcaldes de México, 2019).

Por otra parte, el Tablero SUAC se puso en marcha en 2020 y está disponible para consulta pública. Sus funciones interactivas y la inclusión de la georreferenciación lo convierten en una herramienta muy útil tanto para los ciudadanos como para el gobierno consolidándose como un producto de buena calidad incluido en el SUAC y al mismo tiempo un insumo para el futuro, esto bajo la lógica del GE de priorizar la información, la generación de datos mediante la plataforma permite tanto a las alcaldías como a la ADIP medir su desempeño tomar decisiones basadas en evidencias.

4.4. Principales impactos y propuestas de mejora.

Una vez que se han expuesto y valorado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del SUAC, es posible hacer un acercamiento realista y acertado de los principales impactos positivos del SUAC en cuanto a GE, del mismo modo es posible esbozar brevemente una serie de puntos de mejora para el mismo.

Es importante puntualizar que por impacto positivo del SUAC en la alcaldía Coyoacán, se entienden todos aquellos efectos benéficos que la implementación de esta medida ha tenido; es decir, su alcance en la transformación de la realidad de manera favorable; ya sea en los procesos o en los resultados de la atención a demandas ciudadanas de servicios públicos.

En orden de presentar estos impactos de manera ordenada, en esta última sección, se tomarán los principales actores involucrados en esta relación, de manera similar a la propuesta de Brown & Jeffrey Brudney con respecto al GE (Tabla 5) pero solo tomando en cuenta al gobierno mismo, a la ciudadanía como los ciudadanos-usuarios y a las propias TIC, que hoy por hoy representan un área importante en la innovación y digitalización de la Administración Pública.

Todo esto desde una óptica centrada en el GE que permitirá conocer los avances logrados por el SUAC en la alcaldía Coyoacán y en la misma CDMX.

1. Principales impactos en el gobierno: el gobierno es uno de los principales actores de cualquier política de GE, si bien no es el único y no es deseable que sea el único, su papel como facilitador y promotor de la innovación es indispensable.

Este hecho es particularmente interesante ya que el gobierno se revisa a sí mismo, a sus instituciones, su burocracia y su Administración Pública, para con ello poder cambiar, ya sea por sus propios intereses, la búsqueda de su permanencia en la existencia a lo largo del tiempo o como resultado de presiones de otros actores. Sea cual sea el caso, es bien sabido que lograr cambios institucionales y modificar la burocracia es sumamente complicado, de ahí que gran cantidad de obstáculos, problemáticas y reveses aparezcan en dicha empresa.

En este sentido, los impactos positivos serán aquellos que, a través de la implementación de una intervención de GE, el gobierno logre resultados beneficiosos, ya sea en términos puramente administrativos-económicos, de apertura, insumos, resultados o legitimidad.

Así, la característica de contar con una planeación con objetivos claros y realistas representa un avance importante en cuanto al desarrollo del GE, no solo en Coyoacán sino en toda la CDMX, como se exponía anteriormente en la sección, *CDMX, un Gobierno Electrónico desordenado, pero con potencial*, la falta de coherencia y orden entre los planes de digitalización e innovación administrativa en la CDMX (Bravo, 2019). Eran síntomas de una mala planeación gubernamental, una propuesta enfocada específicamente en demandas ciudadanas de servicios públicos que coordine y armonice a las 16 alcaldías, habla de una propuesta de GE coherente y bien planificado.

Por otra parte, existen avances en lo relativo a la interoperabilidad administrativa y la armonización de la atención ciudadana en las alcaldías, avances generados gracias al Modelo Integral de Atención Ciudadana (2019), el cual establece en su numeral 30.4 sección I, al SUAC como la plataforma única de atención a demandas ciudadanas de servicios de la

CDMX, esto aunado a la firma del *Convenio de Implementación SUAC* (2019) donde las alcaldías se comprometen a adoptar dicha plataforma, se logra coordinar a la Alcaldía Coyoacán con las otras 15 alcaldías y la ADIP (Alcaldes de México, 2019), operando todas unas mismas plataformas por medio de las AAC y limitando el empleo de diferentes sistemas y procesos que propicien la descoordinación entre Coyoacán y las demás alcaldías, en este sentido, se puede hablar de un impacto positivo en cuanto a la conformación de la interoperabilidad vertical. Todo propiciado por la entrada en vigor de la nueva *Ley de Operación e Innovación Digital para la Ciudad de México* y la aplicación del *Modelo Integral de Atención Ciudadana* con el SUAC en Coyoacán y en la ciudad.

Las siguientes características a destacar del SUAC son la reducción de los tiempos y la disminución de los gastos, es decir mayor eficiencia. Como se ha mencionado anteriormente, de manera general se espera que una intervención de GE genere estos beneficios. En el caso del SUAC, en lo relativo a la reducción de los tiempos de las demandas ciudadanas de servicios, en el caso coyoacanense se lograron mejoras significativas, sin embargo estos avances son contrastantes.

El tiempo promedio de atención se redujo en un 48% pasando de 112 a 54 días, por consecuencia existe una mejora de 14 puntos en el porcentaje de retrasos en los folios pasando de 71% a 57%, sin embargo, estas cifras siguen lejos del límite de los 40 días establecido por el modelo integral de atención ciudadana, indicando que a pesar de las prometedoras mejoras, el SUAC sigue siendo incapaz de cruzar la barrera de los 40 días establecida en su planeación, al menos durante su primer años en 2019 de acuerdo con la Subdirección del Centro de Servicios y Atención Ciudadana (2023).

Además, es importante señalar que el porcentaje de folios sin terminar que se mantienen abiertos aumentó en 5%, pero los folios sin solución alguna se redujeron a menos del 1%. Esto indica en general una mejora, pero a pesar de los significativos avances continúa siendo insuficiente.

Además, las características del impulso al desarrollo local de la info-cultura gubernamental, la generación de información sobre demandas ciudadanas de servicios y la generación de información que sirva de insumo a los operadores locales conforman el desarrollo de una cultura gubernamental de la información, características altamente distintivas del GE que representan un impacto positivo para las alcaldías, la información históricamente ha sido uno de los insumos más difíciles de conseguir al momento de tomar decisiones y la explotación que el SUAC hace de las TIC para crear insumos a través de la recolección de folios es sin duda valiosa, Este apartado se ve especialmente fortalecido con el tablero SUAC el cual según la Subdirección del Centro de Atención Ciudadana de Coyoacán (2020), recolectó la nada despreciable cantidad de 18,461 folios, todos con información más específica como la georreferenciación y la asignación de responsables, sin depender de entradas extras ajenas, creando información mucho más fiable que el S-SAC en comparación.

Tabla 31
Impactos positivos en el gobierno.

<i>PRINCIPALES IMPACTOS POSITIVOS EN EL GOBIERNO</i>			
Propuesta de GE coherente y bien planificada	Interoperabilidad vertical	Eficiencia	Info-cultura gubernamental

Fuente: elaboración propia.

- 2. Principales impactos para el ciudadano-usuario:** el ciudadano es un actor de gran importancia en la implementación de políticas de Gobierno Electrónico (GE), especialmente en el caso de servicios públicos y atención ciudadana, debido a la herencia de la Nueva Gestión Pública (NGP), en la que el ciudadano se convierte en usuario de los servicios gubernamentales. Por lo tanto, mejorar la experiencia del ciudadano-usuario y hacer que la Administración Pública sea más amigable y práctica es fundamental en la construcción de un GE transaccional o incluso unificado desde la perspectiva del ciudadano.

En este sentido, hay ciertas mejoras que se desean en una plataforma centrada en el ciudadano-usuario, así como en la innovación y digitalización de la atención ciudadana y los servicios públicos. Según el Modelo Integral de Atención Ciudadana (2019), el Sistema Único de Atención Ciudadana (SUAC) cuenta con una presencia omnicanal que permite a los ciudadanos-usuario acceder a él de forma presencial, en línea a través del portal, por correo electrónico, mediante kioscos y locatel. Además, se ha innovado al introducir la plataforma móvil a través de la aplicación CDMX, integrándola con otros servicios en línea (Gobierno de la Ciudad de México, 2019).

Sin embargo, todavía hay grandes desafíos por superar. El SUAC en su plataforma digital no fue el método de atención preferido, quedando detrás de la asistencia presencial a las Agencias de Atención Ciudadana (AAC) (ver Anexo 6). Es importante reflexionar acerca del motivo detrás de este hecho, puede ser resultado del desconocimiento generalizado de la población de Coyoacán, aunado a que 2019 fue su primer año de operación. también puede contemplarse la posibilidad de una baja confianza en el sistema por parte de la ciudadanía o dificultades técnicas para acceder a la plataforma. ¿La plataforma no ofrecía las mismas opciones que la atención presencial?

Estas cuestiones deben ser exploradas en el futuro para entender la situación y poder tomar medidas para mejorar la plataforma, por lo tanto, es importante señalar estas cuestiones para mejorar aún más la experiencia del usuario.

Tabla 32

<i>PRINCIPALES IMPACTOS POSITIVOS CON LOS CIUDADANOS-USUARIOS</i>	
Plataforma centrada en el ciudadano-usuario	Innovación y digitalización de la atención ciudadana y los servicios públicos.

En resumen, estos son los principales impactos positivos del SUAC, una plataforma reciente que introduce a parte de la Administración Pública local a la era de la información y la comunicación.

Por último y de manera complementaria, vale la pena hacer una breve y rápida revisión de las flaquezas y omisiones del SUAC, en orden de buscar puntos de mejora para el futuro; si bien, este no es el objetivo del presente trabajo, puede servir de contraste y crítica para tener una visión más holística de los impactos del SUAC frente a sus limitantes.

- En primer lugar, la principal flaqueza del SUAC se encuentra en su incapacidad para posicionarse como el principal método de solicitud de servicios, al menos en la alcaldía Coyoacán. A pesar de contar con una cobertura de 18,461 folios durante el mes de junio a diciembre del 2019, de acuerdo con los datos proporcionados por la alcaldía Coyoacán, en otras palabras, si cada turno representara a uno y solo un habitante, la cobertura sería de 33 ciudadanos por turno para el segundo semestre del año.

De esta cifra, más de la mitad de las solicitudes fueron realizadas de manera presencial (Anexo 6). Este predominio del modelo tradicional, así como la falta de difusión en 2019 de la plataforma, constituyeron dicha problemática, que podría denominarse una falta de confianza del GE frente al modelo tradicional.

- Por último, la incapacidad de Coyoacán para cumplir sus plazos, la repetida incidencia de problemáticas en los gobiernos locales con su baja eficacia, los casos con dilatados tiempos de espera, los problemas de transparencia entre la ADIP y las AAC y la simulación, conforman una clara falta de control en las administraciones locales, esto indica que, a pesar de que el SUAC está funcionando, en lo que respecta a la coordinación y a la generación de evidencia, no está siendo atendida de manera correcta por la alcaldía Coyoacán y sus AAC, además de que la información del SUAC ha sido incapaz de evitar la simulación, lo cual es una perversión de su objetivo de crear indicadores confiables de desempeño de las autoridades en las alcaldías.

Si bien, este ya no es un problema exclusivo del SUAC, sino que involucra a las AAC y las áreas técnicas de la alcaldía Coyoacán y compañía, el SUAC

debería de integrarse en un sistema más amplio que garantice que las solicitudes y servicios sean realizados, los datos demuestran que esto no es así.

Tabla 33

PRINCIPALES PUNTOS DE MEJORA DEL SUAC EN 2019

Falta de confianza frente al modelo tradicional	Falta de control en las administraciones locales.
---	---

Conclusiones.

La implementación del SUAC; no solo en la alcaldía Coyoacán, sino en toda la CDMX, representa sin duda alguna un fenómeno relevante para el desarrollo del GE en la capital de México y todas y cada una de sus alcaldías; del mismo modo, es un ejemplo de la labor de la ADIP y sus recientes desarrollos en cuanto a digitalización gubernamental. Los impactos del SUAC en esta alcaldía durante 2019 son solo un vistazo de los cambios que una política de GE puede generar, tan solo en el área de servicios públicos y atención ciudadana.

Como se explicó anteriormente, los impactos del SUAC más importantes son el exponer una propuesta de GE sencilla, con objetivos muy concretos y coherentes, es decir, el SUAC se limita a atender la problemática de los servicios públicos y la atención ciudadana, mejorando en buena manera algunos aspectos de la atención ciudadana y cumpliendo algunos de sus objetivos.

Del mismo modo, representa un avance en materia de interoperabilidad vertical, esta sencilla plataforma enmarcada en el Plan de Innovación y Digitalización de la CDMX (Riquelme, 2019) se plantea como una respuesta positiva a la problemática del GE desordenado de la CDMX, es decir, una plataforma de servicios unificada para toda la ciudad, una plataforma para todos los gobiernos locales, un modelo unificado de atención ciudadana, una plataforma donde todos hablan la misma lengua, poniendo fin a la Torre de Babel de la CDMX.

Por otra parte, sus avances en cuanto a eficiencia, en comparación de las plataformas anteriores y el ahorro reportado por la AIDP que esta supone para la Administración Pública de Coyoacán y la CDMX, ponen de manifiesto que una propuesta de GE bien planificada; a pesar de sostenerse en ingenios comunes como el uso de internet y portales web, puede brindar resultados para el gobierno y para la ciudadanía, sin recurrir a una elevada sofisticación y el uso masivo de recursos, por lo general escasos.

Por último, el desarrollo de una info-cultura fuerte en la Administración Pública, no debe dejarse de lado; siempre es conveniente contar con un buen capital humano en la Administración Pública, esto quedó más que nunca de manifiesto durante el año 2020, donde las TIC fueron la solución obvia a cientos de problemáticas causadas por el gran confinamiento. Una info-cultura desarrollada permite a los individuos de la Administración Pública enfrentar de mejor manera, problemas únicos y singularidades de esta nueva era posindustrial.

Dado lo anterior, resulta fundamental concluir. El objetivo de este trabajo es conocer los impactos positivos que el Sistema Unificado de Atención Ciudadana (SUAC) ha tenido en la Administración Pública de la alcaldía Coyoacán en relación con la atención a demandas ciudadanas de servicios durante el año 2019. A lo largo de los distintos capítulos se busca dar respuesta a este interrogante, comenzando por la definición del GE y sus orígenes e historia, revisando la situación actual de la Ciudad y el contexto particular de la Alcaldía Coyoacán y finalmente, analizando la ADIP, el sistema SUAC, su comparación con el sistema anterior, así como sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Los principales impactos encontrados en el presente trabajo conseguidos por el SUAC, corresponden a 1) La propuesta de GE coherente y planificada, 2) La mejora de la interoperabilidad, 3) La mejora de la eficiencia de la atención ciudadana 4) Los avances en el desarrollo de la info-cultura gubernamental, 5) el desarrollo de una plataforma centrada en el ciudadano-usuario 6) La introducción de la innovación y digitalización en el campo de la atención ciudadana y los servicios públicos.

En una propuesta planificada y coherente, en el sentido que el SUAC se consideró parte integral de una política de GE más grande, basada en la Ley de Innovación Digital para la Ciudad de México, la cual también dio origen a la ADIP y es regido por el Modelo Integral de Atención Ciudadana cuyo objetivo es establecer el SUAC como la única plataforma de la Ciudad de México. Esto demuestra que se logró un esfuerzo para crear nueva legislación que permitiera la existencia de la ADIP, que permitiera innovar en el GE y por ende que permitiera la existencia del SUAC.

Adicionalmente, durante la planificación, se establecieron objetivos claros y concretos, como mejorar los tiempos de atención, homologar los sistemas de atención entre la alcaldía y el gobierno central, y contar con un tablero público para el seguimiento del estado de las solicitudes (Agencia Digital de Innovación Pública, 2019), los cuales trazan guías claras del propósito del SUAC.

Representa una mejora de la interoperabilidad debido a la aplicación del Modelo Integral de Atención Ciudadana (2019) coordinando a la Alcaldía Coyoacán con el resto de la Ciudad de México en lo relativo a la atención ciudadana y convirtiendo al SUAC en el sistema único de atención ciudadana.

Sus impactos en cuanto a la mejora de la eficiencia de la atención ciudadana son evidentes (Ver Tabla 26), con avances especialmente significativos en cuanto a los folios con retrasos y los folios sin atención, sin embargo, cabe remarcar que, a pesar de estas mejoras, el SUAC aún tiene un largo camino por recorrer y mejorar en conjunto con las Administraciones locales para superar la nada honrosa cifra de 57% de Folios con retrasos.

En lo relativo a los avances en el desarrollo de la info-cultura gubernamental, la recolección de información, su procesamiento y presentación en el Tablero SUAC, permiten no sólo a la ciudadanía conocer las actividades de sus autoridades sino a las mismas autoridades locales y de la ciudad, consultar información valiosa para la toma de decisiones, un punto fundamental del GE.

En el desarrollo de una plataforma centrada en el ciudadano-usuario e innovación se presentan principalmente en la creación de múltiples modalidades de consulta omnicanal y de ventanilla única que facilita la consulta de diferentes servicios y demandas ciudadanas de los mismos en un solo sitio, si bien es un avance contra los sistemas anteriores, los puntos de mejora son la app móvil mal recibida y dar una mayor difusión por parte de las alcaldías a estos servicios.

Por todo lo anterior, la principal hipótesis sostenida en el presente trabajo es la de que el SUAC implementado en la alcaldía Coyoacán durante el año 2019 como un sistema digital para la atención de demandas ciudadanas de servicios públicos, presentó impactos positivos en la Administración Pública de la alcaldía Coyoacán,

cumpliendo con los objetivos de la ADIP, es correcta pero de manera limitada, en el sentido de que se lograron mejoras en los tiempos y eficiencia pero insuficientes de acuerdo al Modelo Unificado de Atención Ciudadana, se lograron avances en la innovación administrativa, así como impulsar a la CDMX a esta tendencia de digitalización, pero continúan sin resolverse problemáticas como el predominio del modelo presencial frente a las nuevas tecnologías y la mala percepción de estas ante los usuarios (App CDMX). Quizá el punto objetivo mejor logrado y a la vez el impacto más importante es la consolidación de una interoperabilidad vertical entre las alcaldías y la CDMX con el Modelo Unificado.

El SUAC representa mejoras evidentes en comparación con el sistema S-SAC, pero ve limitados sus impactos debido a múltiples fallas y problemáticas tanto del sistema como de la administración pública que le impidieron cumplir completamente, sus objetivo, los vicios y errores de la propia Administración Pública se trasladan y merman en gran medida el potencial del SUAC, algunos ejemplos son los problemas expuestos de transparencia, simulación de solicitudes y los casos que presentan prolongados tiempos de respuesta.

Con toda esta evidencia, comparación y documentación, se puede concluir que el SUAC ha tenido impactos positivos limitados en la Administración Pública de la alcaldía Coyoacán e incluso en las demás alcaldías y en la CDMX, siendo su mayor logro la consolidación de la interoperabilidad vertical, impulsando a las administraciones locales y a la ciudad a la digitalización gubernamental. Sin embargo, está lejos de ser un caso paradigmático; es decir, el SUAC es un paso adelante en cuestiones de GE, pero aún hay una serie de problemáticas críticas que pueden generar grandes tensiones y reveses, así como una serie de problemas que dificultan su correcto desarrollo.

Dado todo lo anterior, es correcto declarar que la alcaldía Coyoacán ha experimentado algunos avances en términos de interoperabilidad, eficiencia e innovación.

Por último, vale la pena mencionar que el SUAC, de manera afortunada, fue una medida más que oportuna y propicia a finales del año 2019, pues resultó pertinente ante la enorme disrupción que el 2020 representó y que nadie podía prever, esta externalidad aceleró las políticas de GE y el uso de las TIC en el gobierno, sin embargo, este fenómeno es materia de futuras investigaciones.

Glosario.

SIGLAS	NOMBRE
A.P	Administración Pública
AAC	Área de Atención Ciudadana
ADIP	Agencia Digital de Innovación Pública
APP	Aplicación
ASPA	Sociedad Americana de Administración Pública
C5	Centro de Control, Comando, Comunicación, Cómputo y Calidad
CDMX	Ciudad de México
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CESAC	Centro de Servicios y Atención Ciudadana
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
D.F	Distrito Federal
DGCC	Dirección General de Contacto Ciudadano
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GE	Gobierno Electrónico
IA	Inteligencia Artificial
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MIAC	Modelo Integral de Atención Ciudadana de la Administración Pública de la Ciudad de México
NGP	Nueva Gerencia Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OGP	Alianza para el Gobierno Abierto
ONU	Organización de Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PDF	Formato de Documentos Portátiles
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
SUAC	Sistema Unificado de Atención Ciudadana
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
U.E	Unión Europea

UDASUAC	Unidad Departamental de Administración del Sistema Unificado de Atención Ciudadana
UNAC	Unidades de Atención Ciudadana
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNDPEPA	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales e Instituciones Públicas de las Naciones Unidas
VUD	Ventanilla Única Delegacional
WWW	World Wide Web

Referencias.

Bibliografía impresa.

- Aguilar Villanueva, L. F. (1992). *El estudio de las Políticas Públicas*. Ciudad de México: Porrúa.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2012). *Política Pública. Una visión panorámica*. La Paz, Bolivia: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNDU.
- Alfaro Arancibia, R., Bustos Reinoso, G., & Loroño Andraca, J. (2005). *Introducción al Gobierno Electrónico: Actores y Dimensiones*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. Obtenido de https://www.euv.cl/archivos_pdf/gobierno-electronico.pdf
- Bobbio, N. (1985). *Origen y fundamentos del poder político*. (J. Fernández Santillán, Trad.) Ciudad de México, Ciudad de México, México: Grijalbo.
- Cabero Almenara, J. (1998). Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. En M. Delgado, J. A. Ortega Carrillo, & T. Sola Martínez, *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales* (págs. 197-206). Granada, España: Grupo Editorial Universitaria. Obtenido de <http://ardilladigital.com/DOCUMENTOS/TECNOLOGIA%20EDUCATIVA/TICs/T2%20NNTT%20Y%20N%20ED/CABERO%20organizacion%20ed..pdf>
- Dwight Waldo, C. (1964). *Estudio de la administración pública*. (M. Carreño, Trad.) Madrid, España: Aguilar.
- Euskadi. (2012). *Guía de Evaluación de Políticas Públicas*. País Vasco: Dirección de Coordinación, Dpto. de Justicia y Administración Pública. Obtenido de https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/evaluacion_coordinacion/es_def/adjuntos/guia_evaluacion_gv_pip.pdf
- Fountain, J. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, D.C: Brookings Institution Press.
- Gabinete de Comunicación Estratégica. (2015). *¿Qué tan conectado está México?* Ciudad de México, México: GCE. Obtenido de

https://gabinete.mx/images/estudios/2015/que_tan_conectado_esta_mexico_2015.pdf

- Giddens, A. (2000). *Un mundo desbocado: Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. (P. Cifuentes, Trad.) Ciudad de México, México: Taurus.
- Gordillo, A. (2013). *Tratado de Derecho Administrativo y obras selectas* (Vol. 8). Buenos Aires, Argentina: Fundación de Derecho Administrativo. Obtenido de https://www.gordillo.com/pdf_tomo8/tomo8.pdf
- Hobbes, T. (2002). *Leviathan*. Barcelona, España: RBA Coleccionables.
- Martínez Vilchis, J. (2007). *Nueva gerencia pública: Un análisis comparativo de la administración estatal en México*. Toluca, EDOMEX, México: Porrúa.
- Noveck, B. S. (2017). *Ciudadanos inteligentes, Estado más inteligente. Las tecnologías del conocimiento y el futuro de gobernar*. (A. I. Fernández Ayala, Trad.) Ciudad de México, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- OCDE. (2011). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. OECD publishing. Obtenido de <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/48808023.pdf>
- OECD. (2003). *The e-Government Imperative* (1 ed.). Paris, France: OECD e-Government Studies. Obtenido de https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-government-imperative_9789264101197-en
- Parsons, W. (2007). *Políticas públicas. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. (A. Acevedo Aguilar, Trad.) Ciudad de México, México: FLACSO, México. Obtenido de https://ze.culturaspopulareseindigenas.gob.mx/ayatl/amotx/SPC/biblio/PARSONS_Wayne_2007_Politicas_Publicas
- Popper, K. R. (2002). *La sociedad abierta y sus enemigos*. (E. Loedel, Trad.) Barcelona, España: Paidós.
- Porrúa Pérez, F. (2005). *Teoría del Estado* (39 ed.). Ciudad de México: Porrúa.
- Rifkin, J. (2011). *La tercera revolución industrial: cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo* (2 ed.). Barcelona, España: Paidós.
- Sabatier, P. (2007). The advocacy Coalition Framework. En P. Sabatier, *Theories of policy process* (págs. 189-219). Westview.

- Sassen, S. (2011). *Ciudad y Globalización* (1 ed., Vol. 7). (F. Carrión, Ed.) Quito, Ecuador: Olacchi. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/57533.pdf>
- UN. (2002). *Benchmarking E-government: A Global Perspective: Aessing the progress of the UN member states*. New York, United States of America: UN. Department of Economic and Social Affairs. Obtenido de <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/English.pdf>
- UN. (2003). *UN Global E-government Survey 2003*. New York, United States of America: UN, Department of Economic and Social Affairs. Obtenido de <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2003-Survey/Complete-Survey.pdf>
- UN. (2020). *E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development* (1 ed.). New York, United States of America: UU, Department of Economic and Social Affairs. Obtenido de [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf)
- Uvalle Berrones, R. (julio de 1994). *La administración pública como ciencia social tecnológica*. *Gestión y política pública*, 3(2), 293-313. Obtenido de http://mobile.repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/2930/UBR_Vol.III_No.II_2sem.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Weber, M. (2008). *El político y el científico*. (M. Johannsen Rojas, Trad.) Ciudad de México, México: Colofón. <https://doi.org/9789688670965>
- Wimmer, M., Scholl, H., Grönlund, A., & Viborg Andersen, K. (2006). *Electronic Government: 5th International Conference, EGOV 2006*. Heidelberg, Alemania: Springer. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=zPlsCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Electronic+government+:+5th+international+conference&ots=3xPVx6foZZ&sig=FuTJ97salwSmGZdRdeLcugJelt8#v=onepage&q=Electronic%20government%20%3A%205th%20international%20conference&>

- Yanome Yesaki, M. (2008). El concepto de servicio público y su régimen jurídico en México. En D. Cienfuegos Salgado, & L. G. Rodríguez Lozano, *Actualidad de los servicios públicos en Iberoamérica* (págs. 693-707). Ciudad de México, México: Jurídicas UNAM. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2544/31.pdf>

Hemerografía:

- Alcaldes de México. (13 de 02 de 2019). *Gobierno de la CDMX y las 16 alcaldías firman convenio para imp lementar el SUAC*. Alcaldes de México. Obtenido de <https://www.alcaldesdemexico.com/notas-principales/gobierno-de-la-cdmx-y-las-16-alcaldias-firman-convenio-para-implementar-el-suac/>
- Sánchez Acevedo, L. L. (noviembre de 1998). *Análisis comparativo del uso de la informática en la Administración Pública: Aplicaciones sustantivas vs administrativas*. Revista de Administración Pública (99), 25-30. Obtenido de https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/09/INAP-RAP_99-1998.pdf
- Baptiste Bonnin, C.J. (1982, noviembre). *Principios de la administración*. Revista de Administración Pública (1982), 81-102. From <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/issue/view/1210>
- Bravo Torres, J. E. (13 de diciembre de 2019). *Ciudadanía digital en la CDMX*. El economista. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/opinion/Ciudadania-digital-en-la-CDMX-20191213-0037.html>
- Brudney, J., & Brown, M. (2004). *Achieving Advanced Electronic Government Services: Opposing Environmental Constraints*. Public Administration Review, 28, 96-113. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/292308515_Achieving_Advanced_Electronic_Government_Services_Opposing_Environmental_Constraints
- Cabero Almenara, J. (3 de octubre de 1994). *Nuevas tecnologías, comunicación y educación*. Comunicar (3), 14-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/158/15800304.pdf>

- Cardona Madariaga, D. F. (2004). *El gobierno electrónico. Una herramienta estratégica de toma de decisiones*. Revista Universidad y Empresa, 3(3,4,5), 20-45. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/view/235>
- Criado Grande, J. I. (1 de Enero de 2009). *Gobierno electrónico en Latinoamérica. Aproximación desde una perspectiva intergubernamental*. Estado, Gobierno, Gestión Pública, 9-35. Obtenido de <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/13457>
- Cruz Meléndez, C. A. (mayo de 2016). *Gobierno electrónico y gobierno abierto. Estado actual del debate conceptual*. Revista de Administración Pública, 2(140), 85-117. Obtenido de <http://www.inap.mx/portal/images/pdf/rap140.pdf>
- Gaceta Histórica UNAM. (12 de abril de 2019). *La UNAM posee el sistema de cálculo electrónico más moderno del país*. Ciudad de México, México: Gaceta UNAM. Obtenido de <https://www.gaceta.unam.mx/gaceta-historica-la-unam-posee-el-sistema-de-calculo-electronico-mas-moderno-del-pais/>
- Galindo, J. (23 de Agosto de 2020). *ADIP: datos personales y confianza ciudadana*. El economista. <https://www.economista.com.mx/opinion/ADIP-datos-personales-y-confianza-ciudadana-20200823-0011.html>
- García López, T., & Cano Flores, M. (1999). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Revista Ciencia Administrativa (1999-2000), 84-94. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Gil García, J. R., & Luna Reyes, L. (Mayo de 2008). *Una Breve Introducción al Gobierno Electrónico: Definición, Aplicaciones y Etapas*. Revista de Administración Pública, 43(116), 49-73. Obtenido de <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/issue/view/1189>
- González González, M. (2007). *Gobierno Digital en la Ciudad de México*. Razón y Palabra. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n54/mgonzalez.html>
- Grönlund, Å., & A Horan, T. (Enero de 2004). *Introducing e-Gov: History, Definitions, and Issues*. Communications of the Association for Information

- Systems, 15, 713-729. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/234008823_Introducing_e-Gov_History_Definitions_and_Issues
- Lara, P. (1 de noviembre de 2016). *Estados Unidos hackeó a SEGOB, SEDESOL y UNAM*. Dinero e Imagen. Obtenido de <https://www.dineroenimagen.com/2016-11-01/79731>
 - Layne, K., & Lee, J. (2001). *Developing fully functional E-government: A four stage model*. Government Information Quarterly(18), 122-136. Obtenido de http://www.egov.ee/media/1310/developing-fully-functional-egovernment_a-four-stage-model.pdf
 - Milenio. (3 de agosto de 2020). *Con policía cibernética, solo nueve entidades*. Milenio. Obtenido de <https://www.milenio.com/policia/solo-nueve-estados-cuentan-con-policia-cibernetica>
 - MVS Noticias. (16 de diciembre de 2019). *¿Cuál es el principal problema de la CDMX?* MVS Noticias. Obtenido de https://mvsnoticias.com/noticias/destacado_app/cual-es-el-principal-problema-de-la-cdmx/
 - Riquelme Galván, R. (14 de enero de 2019). *Gobierno de la CDMX presentó plan digital para la ciudad*. El Economista. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Gobierno-de-la-CDMX-presento-plan-digital-para-la-ciudad-20190114-0090.html>
 - Sánchez González, J. J. (Abril de 2009). *La administración pública de Vicente Fox: Del modelo estratégico de innovación gubernamental a la agenda de buen gobierno*. Espacios Públicos (24), 8-31. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67611167002>
 - Villoría, M., & Ramírez Alujas, Á. (2013). *Los modelos de gobierno electrónico y sus fases de desarrollo: Un análisis desde la teoría política*. Gestión y política pública, 22, 69-103. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/es/revista/gestion-y-politica-publica/articulo/los-modelos-de-gobierno-electronico-y-sus-fases-de-desarrollo-un-analisis-desde-la-teoria-politica>
 - Yildiz, M. (23 de march de 2007). *E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward*. Government Information Quarterly (24),

646-665. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0740624X07000056?token=7F431908E91076A968942436322D09AD11AB2C018022071E1E717AA3DF1C62825B85A8ED2A68052B8EDBEAD414D90720&originRegion=us-east-1&originCreation=20211104025841>

Cibergrafía:

- ADIP. (2019). Acerca de. Recuperado el 26 de octubre de 2020, de <https://adip.cdmx.gob.mx/dependencia/acerca-de>
- ADIP. (2019). Padrón AAC Alcaldías Presenciales. Recuperado el 5 de Agosto de 2020, de <https://adip.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Padrones%20Atencion%20Ciudadana/Padrones%20de%20Personal%20y%20areas/Padron%20AAC%20Alcaldias%20Presenciales.pdf>
- Agencia Digital de Innovación Pública. (2019). ¿Por qué tener una Agencia Digital de Innovación Pública? Presentación de la ADIP. CDMX, México. Obtenido de <https://adip.cdmx.gob.mx/storage/app/>
- ADIP. (2019). *Tablero Sistema Unificado de Atención Ciudadana*. Atención Ciudadana. Recuperado el 30 de mayo de 2023, <https://www.atencionciudadana.cdmx.gob.mx/tablero>
- ADIP. (2020). *Informe de primer año*. CDMX: ADIP. <https://adip.cdmx.gob.mx/storage/app/media/adip-informe-primer-ano-1.pdf>
- Alcaldía Coyoacán. (2019). Consejo Coyoacán. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <https://www.coyoacan.cdmx.gob.mx/concejo#>
- Bernardo, A. (noviembre de 2013). Blogthinkbig. Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <https://blogthinkbig.com/mejorar-la-agricultura-de-africa-sms>
- Cornella, A. (1998). *La infoestructura: Un concepto esencial en la sociedad de la información*. Barcelona: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas. Obtenido de <https://docplayer.es/98625736-La-infoestructura-un-concepto-esencial-en-la-sociedad-de-la-informacion.html>
- DGRP. (May de 2006). *The National Science Foundation's Digital Government Research Program*. Recuperado el 7 de Octubre de 2021, de <http://www.diggov.org/>

- ERSI. (2020). What is GIS? Retrieved from esri.com: <https://www.esri.com/en-us/what-is-gis/history-of-gis>
- European Commission. (2020). ISA² - Interoperability solutions for public administrations, businesses and citizens. Recuperado el 7 de octubre de 2021, de https://ec.europa.eu/isa2/isa2_en
- Frank, D. (20 de diciembre de 1999). Details emerge on e-government directive. Estados Unidos de América: Federal Computer Week. Obtenido de <https://fcw.com/articles/1999/12/20/details-emerge-on-egovernment-directive.aspx>
- govinfo. (January de 2001). Access America: E-Gov. National Partnership for Reinventing Government. Recuperado el 5 de abril de 2020, de <https://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/it/index.html>
- IGI Global. (2018). *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*. Recuperado el 7 de octubre de 2021, de <https://www.igi-global.com/journal/international-journal-electronic-government-research/1091>
- INAFED. (2018). Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Recuperado el 4 de octubre de 2020, de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09003a.html>
- Kamensky, J. (12 de 01 de 2001). Gov-Info Archive. A Brief History of Vice President Al Gores. United States of America. Obtenido de <https://govinfo.library.unt.edu/npr/whoweare/historyofnpr.html>
- Peña Merino, J. A. (2019). *¿Por qué tener una Agencia Digital de Innovación Pública?* Ciudad de México: Gobierno de la Ciudad de México. Obtenido de <https://adip.cdmx.gob.mx/storage/app/media/uploaded-files/presentacion-de-la-agencia-digital-de-innovacion-publica.pdf>
- Saldarini, K. (20 de diciembre de 1999). *Gore announces e-government strategy*. Government Executive. Obtenido de <https://www.govexec.com/federal-news/1999/12/gore-announces-e-government-strategy/5418/>
- Valle Jones, D. (2010). Crimen por tu rumbo. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <https://hoyodecrimen.com/>
- Velázquez Ríos, K. (1 de diciembre de 2016). *Uso del gobierno electrónico en el gobierno abierto y viceversa*. Recuperado el 4 de abril de 2021, de

<https://contaduriapublica.org.mx/2016/12/01/uso-del-gobierno-electronico-en-el-gobierno-abierto-y-viceversa/>

- Weiss, A. (9 de 10 de 2019). Bennettinstitute. University of Cambridge: <https://www.bennettinstitute.cam.ac.uk/blog/rise-and-fall-uk-digital-government/>

Leyes:

- Agencia Digital de Innovación Pública de la Ciudad de México. (2019, 2 de julio). *Lineamientos mediante los que se establece el Modelo Integral de Atención Ciudadana de la Administración Pública de la Ciudad de México*. [https://doi.org/Gaceta Oficial de la Ciudad de México](https://doi.org/Gaceta%20Oficial%20de%20la%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico)
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal. (1998, 29 de diciembre). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal*. Gaceta Oficial del Distrito Federal. Obtenido de <https://paot.org.mx/centro/leyes/df/pdf/loapdf.pdf>
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal. (2015, 7 de octubre). *Ley de Gobierno Electrónico del Distrito Federal*. Gaceta Oficial del Distrito Federal. Obtenido de <https://adip.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5c2/63f/7f2/5c263f7f2e778803221517.pdf>
- Congreso de la Ciudad de México. (2018, 31 de diciembre). *Ley de operación e innovación digital para la Ciudad de México*. Gaceta Oficial de la Ciudad de México. Obtenido de <https://adip.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5c2/a3d/b34/5c2a3db34f1d5136361187.pdf>
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2015, 11 de junio). *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lftaipg/LFTAIPG_abro.pdf
- Diputados. (2018). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México*. Gaceta Oficial de la Ciudad de México, publicada el 13 de diciembre de 2018. Ciudad de México. Recuperado de https://paot.org.mx/centro/leyes/df/pdf/2020/LEY_ORG_PODER_EJECUTIVO_ADMON_PUBLICA_CDMX_13_12_2018.pdf
- Gobierno del Distrito Federal. (2013, 12 de febrero). *Decreto por el que se crea el órgano desconcentrado denominado Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad*

de México. Gaceta oficial del Distrito Federal. https://web.archive.org/web/20140911055930/http://www.agu.df.gob.mx/descarga/Gaceta_Decreto_AGU.pdf

- Gobierno de la Ciudad de México. (31 de 12 de 2018). *Ley de Operación e Innovación Digital para la Ciudad de México*. Ciudad de México, México: Gaceta Oficial de la Ciudad de México. Obtenido de: https://paot.org.mx/centro/leyes/df/pdf/2019/LEY_OPERA_INNOVA_DIGITAL_CDMX_31_12_2018.pdf
- Presidencia de la República. (2005, 9 de diciembre). *Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial para el desarrollo del Gobierno Electrónico*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/CI/CIDGE/09122005\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/CI/CIDGE/09122005(1).pdf)
- SCT. (Diciembre de 2001). *Programa sectorial 2001-2006*. Programas. Ciudad de México, México: Coordinación General de Planeación y Centros SCT, Dirección General de Planeación. Obtenido de <http://www.sct.gob.mx/planeacion/documentos-del-sector-2001-2006/programas/programa-sectorial-2001-2006/>
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. (2000, 9 de agosto). *Acuerdo por el que se establecen las disposiciones para el uso de medios remotos de comunicación electrónica, en el envío de propuestas dentro de las licitaciones públicas que celebren las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/Compilacion/562.pdf>
- Secretaría de Gobernación. (1996, 28 de mayo). *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4886172&fecha=28/05/1996
- XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. (2007, 10 de noviembre). *Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico*, Resolución No.18 de la Declaración de Santiago. CLAD. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/7-Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Electr%C3%B3nico-2007-CLAD.pdf>

Otros:

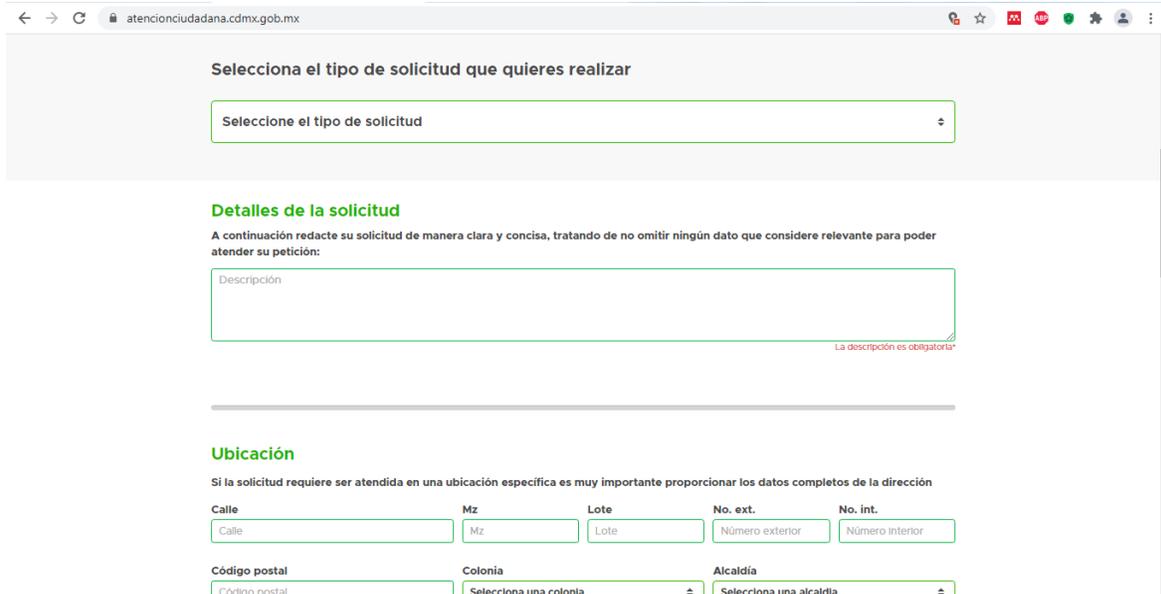
- Alcaldía Coyoacán. (2019). Coyoacán CDMX. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de [coyoacan.cdmx.gob.mx: https://www.coyoacan.cdmx.gob.mx/pdf?file=estructura_organica_alcaldia.pdf](https://www.coyoacan.cdmx.gob.mx/pdf?file=estructura_organica_alcaldia.pdf)
- Bovaird, T. (2002). *Aims and objectives of e-government and e-governance*. Seminar vision, responsiveness and measurement OECD. Lancaster, UK: Bristol Business School. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277298687_AIMS_AND_OBJECTIVES_OF_E-GOVERNMENT_AND_E-GOVERNANCE6
- Gobierno de la Ciudad de México. (2019). App CDMX. CDMX, Ciudad de México, México. Obtenido de https://play.google.com/store/apps/details?id=mx.gob.cdmx.adip.apps&hl=es_MX&gl=US
- Sheinbaum Pardo, C. (2019). *Segundo Informe de Gobierno*. CDMX: Gobierno de la Ciudad de México. <https://informedegobierno.cdmx.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/Segundo-Informe-de-Gobierno.pdf>
- Delegación Coyoacán. (2017). *Informe de Gestión 2015-2017*. Subdirección de Centro de Servicios de Atención Ciudadana. <https://www.coyoacan.cdmx.gob.mx/Obligaciones/url/alc/art121/f32/2018/variables/CESAC1.pdf>
- Gutiérrez, P., & Ocejo, A. (2013). *México Informe de Avance 2011-2013*. Washington: Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática. Obtenido de <https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2001/01/Mexico%20for%20Public%20Comment.pdf>
- INEGI. (2017). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el octubre de 2020, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825100674.pdf
- INEGI. (16 de diciembre de 2019 Comunicado de Prensa núm. 694/19. Ciudad de México, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 8 de enero de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntFed2018.pdf>

- INEGI. (2019). Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa. Año Base 2013. Serie de 2003 a 2021. 2021 preliminar: PIB de las actividades económicas por entidad federativa/ Total Nacional]. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/pibent/2013/#Tabulados>
- INEGI. (17 de febrero de 2020). *En México hay 80.6 Millones de usuarios de internet y 86.5 millones de usuarios de teléfonos celulares*. Comunicado de prensa núm. 103/20. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de INEGI INFORMA: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ENDUTIH_2019.pdf
- INEGI. (2020). Presentación de resultados. Censo 2020. Versión ejecutiva. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/Censo2020_Principales_resultados_ejecutiva_EUM.pdf
- Mariscal, J., Ramírez Hernández, F., & Gil García, J. (2008). *Gobierno Electrónico en México*. Ciudad de México, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Administración Pública. Obtenido de <http://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/794>
- Ramos Alderete, J. (2020). *La administración pública y el enfoque de redes*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Naser, A., & Gastón, C. (Abril de 2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Serie Gestión Pública (73). Santiago, Chile: CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7330>
- OECD. (14 de October de 2020). *Digital Government Index: 2019 results*. OECD Public Governance Policy Papers No. 03(3). Paris, Francia: OECD Public Governance Policy Papers. Obtenido de https://www.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-index_4de9f5bb-en
- Plata Ramírez, L. D. (2015). *La incorporación de las TIC en la administración pública: hacia un gobierno electrónico: el Estado de Jalisco como pionero de innovación gubernamental (2010-2015)*. (Tesis de licenciatura). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, Ciudad de México. Obtenido de

https://repositorio.unam.mx/contenidos/la-incorporacion-de-las-tic-en-la-administracion-publica-hacia-un-gobierno-electronico-el-estado-de-jalisco-como-pione-235425?c=ElGDdY&d=false&q=*&i=36&v=1&t=search_1&as=0

- Subdirección del Centro de Atención Ciudadana, Coyoacán. (2020). Solicitud de información pública 042000000222820. Ciudad de México. Subdirección de Transparencia de la Alcaldía De Coyoacán, Alcaldía Coyoacán. Retrieved 17 de diciembre de 2020.
- Subdirección del Centro de Servicios y Atención Ciudadana. (2023). *Solicitud de información pública 092074123000125*. Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México. Subdirección de Transparenciam de la Alcaldía De Coyoacán, Alcaldía Coyoacán. Retrieved 17 de enero de 2023.
- World Bank. (2015). *e-Government. Information and Communication Technologies Sector Unit*. Obtenido de <http://pubdocs.worldbank.org/en/878521434650091655/e-Gov-guideline.pdf>

Anexos.



atencionciudadana.cdmx.gob.mx

Selecciona el tipo de solicitud que quieres realizar

Seleccione el tipo de solicitud

Detalles de la solicitud

A continuación redacte su solicitud de manera clara y concisa, tratando de no omitir ningún dato que considere relevante para poder atender su petición:

Descripción

La descripción es obligatoria

Ubicación

Si la solicitud requiere ser atendida en una ubicación específica es muy importante proporcionar los datos completos de la dirección

Calle Mz Lote No. ext. No. int.

Calle Mz Lote Número exterior Número interior

Código postal Colonia Alcaldía

Código postal Selecciona una colonia Selecciona una alcaldía

Anexo 1
Página de Inicio de la plataforma SUAC.



Sistema Unificado de Atención Ciudadana [Aviso de privacidad](#)

Detalle de Solicitud

Su solicitud ha sido registrada exitosamente en el Sistema Unificado de Atención Ciudadana de la Ciudad de México y será canalizada a la dependencia correspondiente a la brevedad.

Folio:

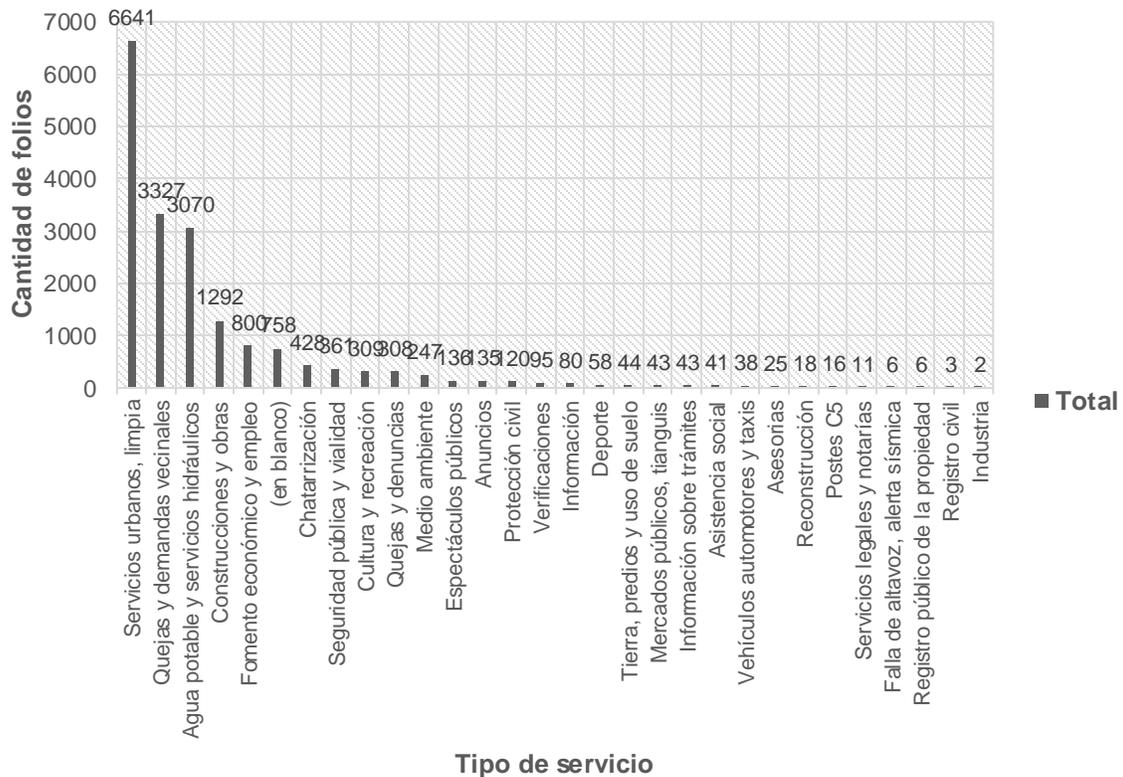
SUAC-240120262799

Fecha de solicitud: 2020-01-24 Solicitante: Elias Diaz Francisco Correo Electrónico: Número Celular: -

Descripción:

Anexo 2
Ejemplo de folio de seguimiento de solicitud de servicio vía e-mail.

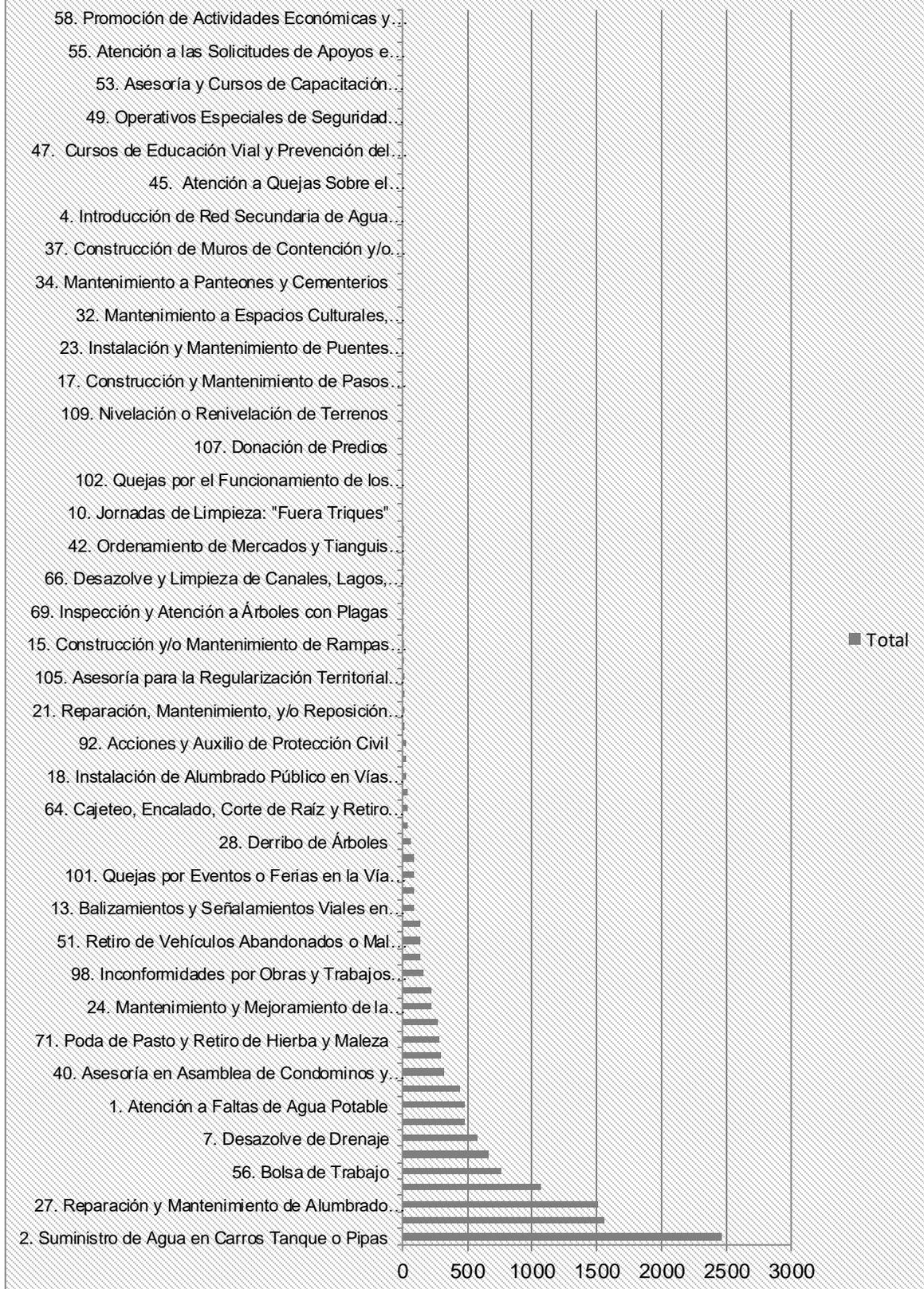
Folios por tipo de categoría registrados en el SUAC en la Alcaldía Coyoacán en 2019

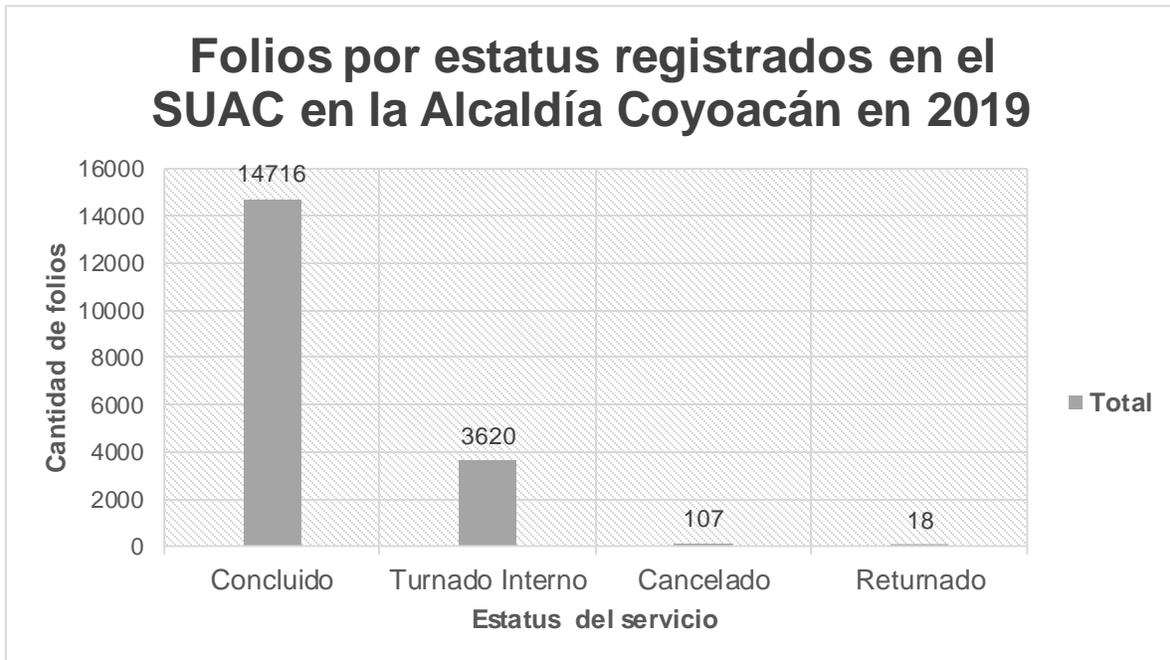


Anexo 3

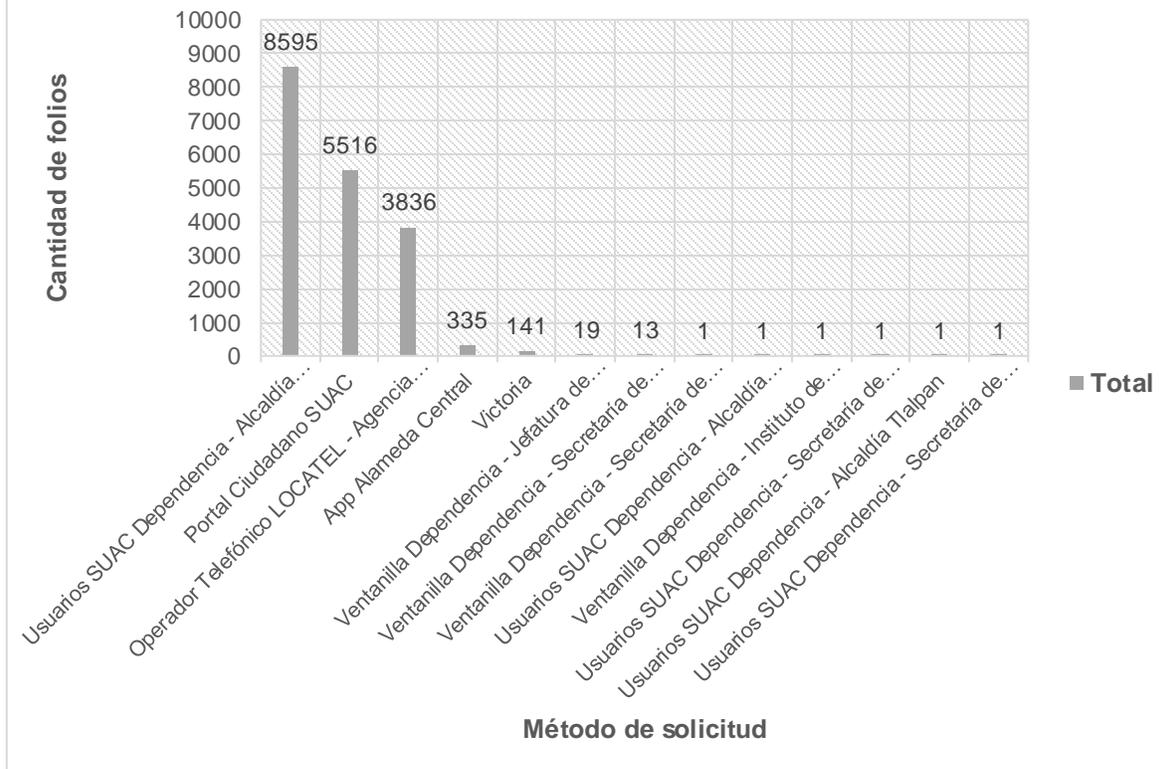
Folios por categoría. Elaboración propia con base en solicitud de información, folio: 004200000222820 a la Subdirección del CESAC. Correspondiente al periodo de operación del SUAC de junio a diciembre del 2019.

Folios por servicio registrados en el SUAC en la Alcaldía Coyoacán en 2019.





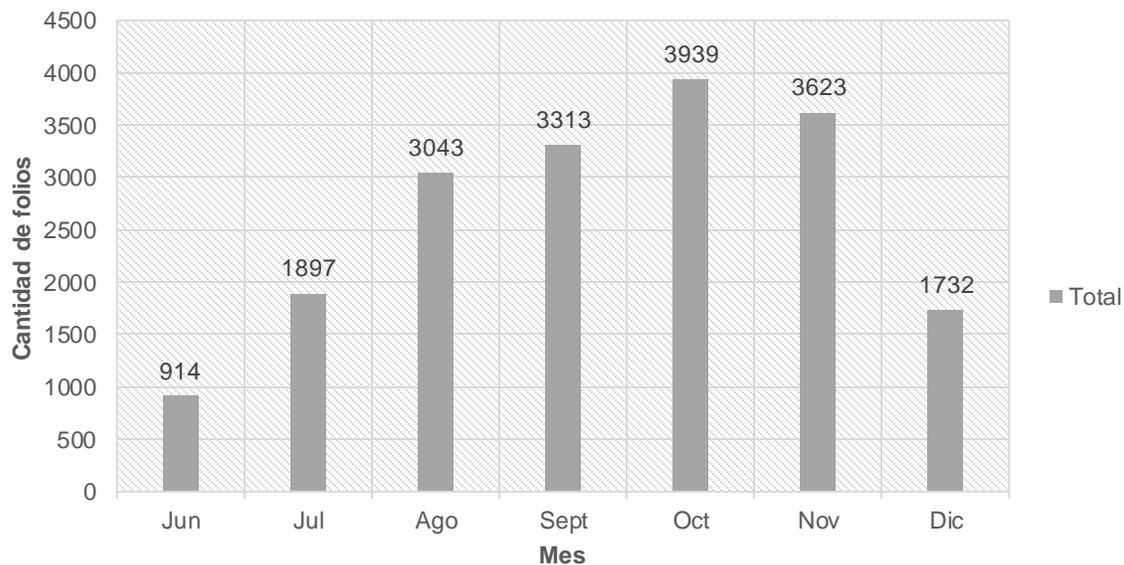
Folios por canal de solicitud registrados en el SUAC en la Alcaldía Coyoacán en 2019.



Anexo 6

Folios por canal de solicitud. Elaboración propia con base en solicitud de información, folio: 004200000222820 a la Subdirección del CESAC. Correspondiente al periodo de operación del SUAC de junio a diciembre del 2020.

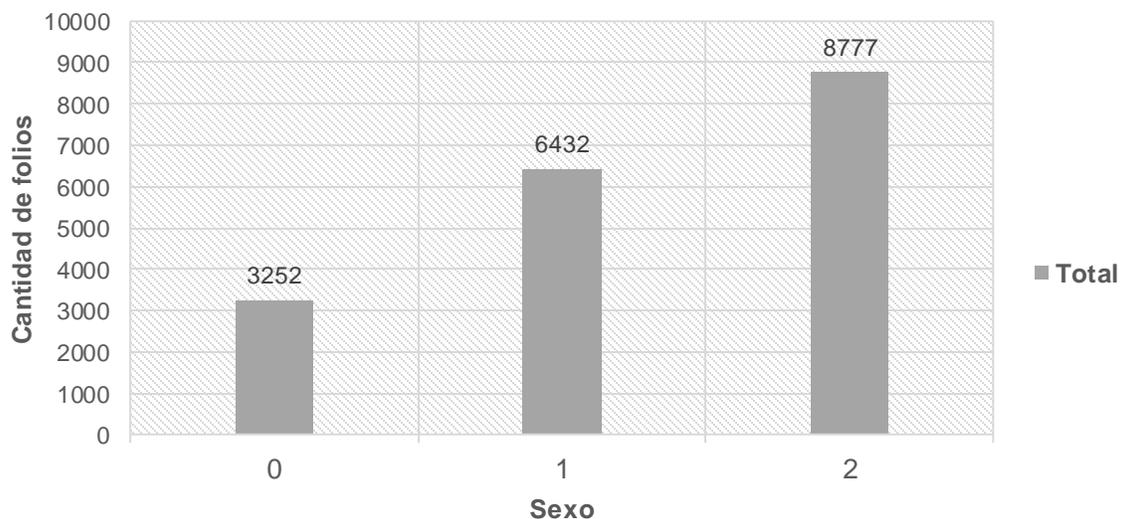
Folios por mes registrados en el SUAC en la Alcaldía Coyoacán en 2019



Anexo 7

Folios por mes. Elaboración propia con base en solicitud de información, folio: 004200000222820 a la Subdirección del CESAC. Correspondiente al periodo de operación del SUAC de junio a diciembre del 2019.

Folios por sexo registrados en el SUAC en la Alcaldía Coyoacán en 2019

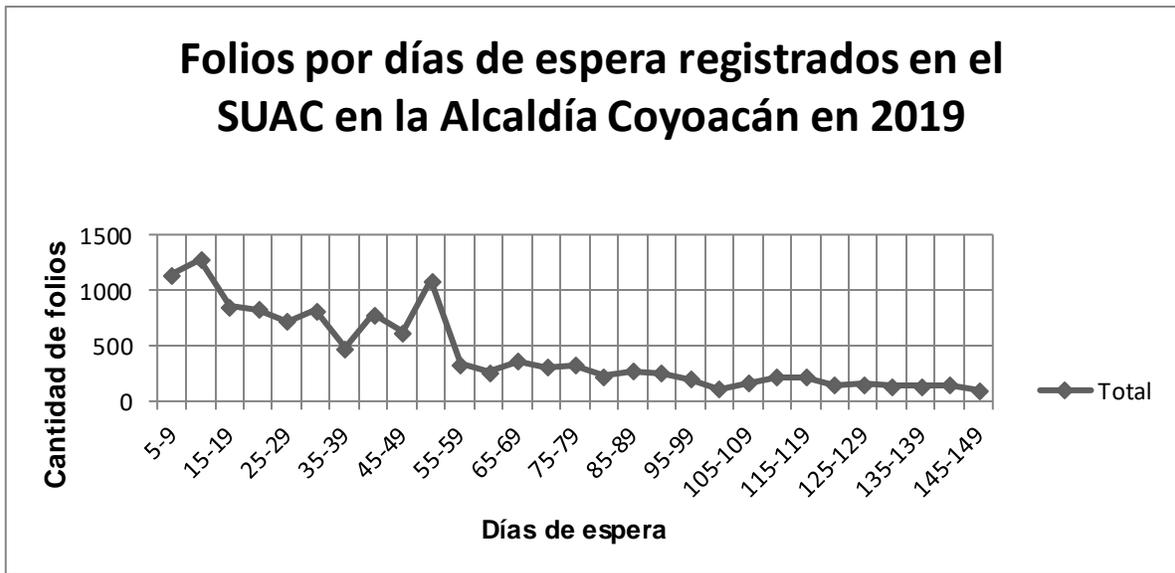


Anexo 8

Folios por sexo. Elaboración propia con base en solicitud de información, folio: 004200000222820 a la Subdirección del CESAC. Correspondiente al periodo de operación del SUAC de junio a diciembre del 2019.



Anexo 9
Geo-referenciación de solicitudes según el Tablero del SUAC proporcionado por la ADIP de abril de 2019 a diciembre de 2019.



Anexo 10
Folios por días de espera. Elaboración propia con base en solicitud de información, folio: 00420000222820 a la Subdirección del CESAC. Correspondiente al periodo de operación del SUAC de junio a diciembre del 2019.



GOBIERNO DE LA
CIUDAD DE MÉXICO



CESAC
CENTRO DE SERVICIOS
Y ATENCIÓN CIUDADANA

Para el registro de solicitud de un servicio público, ingrese al "Sistema Unificado de Atención Ciudadana SUAC"
<https://www.atencionciudadana.cdmx.gob.mx>

CENTRO DE SERVICIOS Y ATENCIÓN CIUDADANA

UBICADO:
AVENIDA RÍO CHURUBUSCO
ESQUINA PROLONGACIÓN XICOTÉNCATL
COLONIA SAN DIEGO CHURUBUSCO C.P. 04120
LUNES A VIERNES
9:00 a 14:00

ATENCIÓN TELEFÓNICA (REPORTE DE SERVICIOS)
55-5659-2589, 55-5659-6074, 55-59-29-4704 Y 55-
5554-6097

Informes Estadísticos

Requisitos Para Servicio

© 2021 Alcaldía de Coyoacán



Anexo 11

Página de acceso a información de las AAC de la alcaldía Coyoacán.

Clasificador de servicios y atención del Sistema de Gestión de Centros de Servicios y Atención Ciudadana en 2018

1	Reparación de fugas de agua potable y residual tratada
2	Reparación de fugas de agua potable y residual tratada
3	Reparación o nivelación de accesorios hidráulicos (tapas de pozos de visita, coladeras de banquetas, rejillas de piso, etc.)
4	Atención a demandas por faltas de agua potable
5	Desazolve de drenaje
6	Construcción y reconstrucción de guarniciones y banquetas
7	Inspección a árbol plagado
8	Mantenimiento y conservación de la red de alumbrado público
9	Poda de arboles
10	Atención a problemas de ambulante (Aplica retiro de puestos fijos y semifijos)
11	Permiso para Degustaciones y colocación de Stand Temporales
12	Atención a deficiencias sobre el servicio de limpia
13	instalación de alumbrado público
14	Re encarpetao
15	Atención de peticiones para el uso de vía pública (Ferias, Comercio Temporal, Exposiciones, con carácter tradicional y gratuito)

16	Bacheo de carpeta asfáltica
17	Gestionar peticiones de seguridad pública (patrullaje, vigilancia en rondines por colonia y unidades habitacionales)
18	Tiraderos clandestinos recolección de basura
19	Apoyo para actividades culturales y recreativas
20	Mantenimiento preventivo y/o correctivo en centros comunitarios y módulos de bienestar social: (Trabajos de electricidad, plomería, albañilería, pintura, impermeabilización, herrería, carpintería y rotulación)
21	Acciones de Protección Civil en cuanto a Prevención, Auxilio y Restablecimiento ante Fenómenos, Socioorganizativos, Hidrometeorológicos, Geológicos y Físicoquímicos
22	Suministro de agua en carros tanque
23	Retiro de maleza y esquilmos secos
24	Tala de árbol
25	Instalación y remoción de topes y revos
26	Mantenimiento preventivo y/o correctivo en escuelas: (Trabajos de electricidad, plomería, albañilería, pintura, impermeabilización, herrería, carpintería y rotulación)
27	Instalación de señalamiento vehicular y horizontal
28	Plantar y mantener árboles
29	Poda, afloje y deshierbe en áreas verdes urbanas
30	Barrido manual de parques y jardines públicos
31	Poda de clareo de copa para la liberación de luminarias y cableado eléctrico
32	Poda de raíz de árboles
33	Balizamiento vehicular y peatonal
34	Permiso para derribo de árbol
35	Recolección de azolve
36	Construcción de instalaciones públicas (Bibliotecas, centros sociales, mercados, panteones, etc.)
37	Mantenimiento a postes metálicos
38	Gestión para colocación y mantenimiento de placas de nomenclatura
39	Retiro de cascajo producto de obra pública
40	Gestión de estudios de vialidad
41	Reparación de semáforo

42	Retiro de Materiales y sobrantes producto de obra publica
43	Verificación de obras irregulares
44	Culhuacanes (asesoría jurídica)
45	Apoyo para capacitación y oferta de empleo
46	Permiso para poda de árbol
47	Riego con agua tratada
48	Barrido manual de vía pública
49	Problemas relacionados con el transporte público
50	Retiro de automóviles abandonados en vía pública
51	Retiro de vehículos mal estacionados
52	Construcción y reconstrucción de adoquín
53	Verificaciones de establecimientos mercantiles
54	Atender apoyo para peritaje de protección civil
55	Mantenimiento preventivo y/o correctivo en centros y módulos deportivos: (Trabajos de electricidad, plomería, albañilería, pintura, impermeabilización, herrería, carpintería y rotulación)
56	Obstrucción de la vía publica
57	Canalización de personas indigentes, menores desvalidos y alcohólicos
58	Pedregales (asesoría jurídica)
59	Operativo canino desrratización y/o fumigación
60	Instalación de juegos infantiles
61	Apoyos económicos para familias de escasos recursos (con despensas, becas, etc.)
62	Inspección, supervisión y vigilancia de mercados
63	Conclusión de obras públicas
64	Construcción y reconstrucción de empedrado
65	Pavimentación de calles y avenidas
66	Rampas para personas con capacidad diferente
67	Donación de materiales
68	Permiso para el uso de instalaciones
69	Desazolve de cauces, ríos, presas y resumideros
70	Retiro de tocón de árboles

71	Mantenimiento de juegos infantiles
72	Gestión de instalación de semáforos y señalamientos
73	Mantenimiento preventivo y/o correctivo en inmuebles públicos: (Trabajos de electricidad, plomería, albañilería, pintura, impermeabilización, herrería, carpintería y rotulación)
74	Apoyo con Donativos (obsequios, piñatas, pasteles, juguetes, roscas, trofeos, etc)
75	Inconformidad por obras
76	Donación de árboles y plantas de ornato
77	Soluciones a invasiones de predios
78	Recolección domiciliaria de basura
79	Control, supervisión de cuidacoches
80	Atención a organizaciones, clubes, ligas escuelas y usuarios en general para el uso de instalaciones deportivas
81	Reparación de fugas y taponamiento de drenaje
82	Trabajo social (estudios socioeconómicos, censos, etc.)
83	Recorte de Carpeta asfáltica de 1 a 3 mts
84	Verificación de la calidad del agua
85	Colocación y/o retiro de letreros
86	Realizar jornadas de limpieza
87	Apoyo a problemas de Pandillerismo y Prostitución
88	Limpiar y sanear áreas forestales
89	Inspección a tala o poda clandestina
90	Retiro de casetas de seguridad abandonadas
91	Mantenimiento preventivo y/o correctivo en Unidades Hab., mercados y otros: (Trabajos de electricidad, plomería, albañilería, pintura, impermeabilización, herrería, carpintería y rotulación)
92	Gestiones ante la CFE
93	Compactación y construcción de caminos
94	Apoyos logísticos para eventos públicos comunitarios
95	Control, supervisión y reubicación de tianguistas
96	Reporte de irregularidades en la observancia al reglamento de transporte
97	Gestionar limpieza de áreas forestales

98	Donación de bancas
99	Mantenimiento preventivo y/o correctivo en museos y centros culturales: (Trabajos de electricidad, plomería, albañilería, pintura, impermeabilización, herrería, carpintería y rotulación)
100	Verificación en el funcionamiento de Establecimientos Públicos
101	Mantenimiento a fuentes
102	Conclusión de trabajos
103	dictamen para plantar árboles
104	Gestión de construcción y mantenimiento de puentes vehiculares
105	Programa "Policía por barrio"
106	Apoyo con asistencia médica

Anexo 12

Clasificador de servicios y atención del Sistema de Gestión de Centros de Servicios y Atención Ciudadana en 2018.
Fuente: Solicitud de información pública 092074123000125



Anexo 13

Porcentaje de folios terminados en menos de 40 días en el Sistema de Gestión de Centros de Servicios y Atención Ciudadana de la Alcaldía Coyoacán en 2018.
Fuente: Solicitud de información pública 092074123000125

App CDMX

Gobierno de la Ciudad de México

2.5 ★ 6.42 k opiniones | 1 M+ Descargas | Adolescentes

Instalar en más dispositivos

Esta app no está disponible para tu dispositivo



Contacto del desarrollador

Novedades

En esta actualización se agregan notificaciones push para avisarte de información relevante como contingencias ambientales, programas sociales, etc. Además corregimos bugs y mejoramos la experiencia del usuario.

Seguridad de los datos

El primer paso de la seguridad es comprender cómo los desarrolladores recopilan y comparten tus datos. Las prácticas de privacidad y seguridad de datos pueden variar en función del uso de la app, la región y la edad. El desarrollador proporcionó esta información y podría actualizarla con el tiempo.

- No se comparten datos con terceros
[Más información](#) sobre cómo los desarrolladores declaran el uso compartido
- No se recopilan datos
[Más información](#) sobre cómo los desarrolladores declaran la recopilación
- Los datos están encriptados en tránsito
- Puedes solicitar que se borren los datos

[Ver detalles](#)

Calificaciones y opiniones

Las calificaciones y opiniones están verificadas



Anexo 13
Calificación de la App CDMX en la App Store de Google
Fuente: Google Appstore