

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y
POLÍTICA PÚBLICA, CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO

Gobierno Electrónico y Portal de Coyoacán



Anwar Gamliel Suárez Uribe

ITESM CCM
A00925189@itesm.mx

Proyecto de Investigación Aplicada
Maestría en Administración Pública y Políticas Públicas

Asesor Dr. Jacob Bañuelos

Diciembre de 2005

Resumen Ejecutivo

El objetivo de este trabajo de investigación no es otro sino generar Alternativas de Políticas Públicas para la Delegación Coyoacán, dirigida actualmente por el Prof. Miguel Bartolini Castillo, en aras de que pueda gestar los cambios necesarios en su portal de Internet bajo el principio de otorgarle un mejor servicio a su ciudadanía.

Para ello, nos valemos de una revisión de lo que ha sido la Modernización de la Administración Pública, en especial en México, a través de la adopción e introducción a sus esquemas de trabajo y organización de las herramientas aportadas por las Tecnologías de Información y Comunicación.

Se habla de principios de reingeniería, gobierno electrónico, e- administración, entre otros, al tiempo de articular un esqueleto que dé soporte y justifique el valor de los cambios que son requeridos en el portal Web de la Delegación.

Asimismo, de forma breve se enuncian tres casos de éxito (dos nacionales y uno internacional) que documentan lo valioso que resulta tanto para la ciudadanía como para el gobierno la implementación de estrategias de modernización de sus aparatos administrativos.

Aunado, se hace una introspección de los principales actores involucrados en la conformación de las estrategias de innovación informática y tecnológica del gobierno de la delegación. Esto, para establecer de forma clara los caminos a seguir en pro de la modernización de su página electrónica.

El cierre de este trabajo es la justificación del por qué se sugiere la implementación de una política pública tendiente a la contratación de una Consultora para la realización del proyecto de mejora y actualización del portal delegacional y se otorgan elementos a considerar en la elaboración de la Licitación para tales fines. Todo esto, evidentemente, soportado por la CIRCULAR UNO BIS DELEGACIONES 2005, **NORMATIVIDAD EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS.**

Índice

I. Introducción	4
II. Marco Teórico: Administración Pública y Políticas Públicas	5
III. Modernización en la Administración Pública Mexicana	16
1. <i>E- transformación</i>	20
2. <i>Internet y Administración Pública</i>	24
3. <i>Portales de gobierno</i>	26
4. <i>Gobierno Electrónico</i>	28
5. <i>e- Administración</i>	32
6. <i>CRM en gobierno electrónico</i>	36
IV. Casos de éxito en la implementación del gobierno electrónico a nivel municipal	38
1. <i>Proyecto: e- Municipio de Coahuila de Zaragoza</i>	39
2. <i>Proyecto: e- Municipio de San Pedro Garza</i>	40
3. <i>Proyecto: e- Municipio de Generalitat de Catalunya</i>	41
V. Caso Portal de Coyoacán	42
1. <i>Características Relevantes de la Delegación Coyoacán</i>	42
2. <i>Planteamiento del Problema</i>	44
3. <i>Actores, sus variables y dimensiones</i>	46
4. <i>Alternativas de Políticas Públicas</i>	52
5. <i>Recomendación: Llevar a cabo Propuesta 3</i>	53
VI. Consideraciones Finales	54
VII. Fuentes	56
VIII. Anexos	58

I. Introducción

En los mercados, en las empresas y en la administración pública, la aplicación y el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) crece día tras día, por los altos beneficios generados por ellas como medios de creación de valor y conocimiento.

El uso de las nuevas tecnologías se puede concretar en un gobierno electrónico, en un gobierno de información digital, en un gobierno a distancia, horizontal, flexible, sin intermediación y menos costoso que la administración tradicional.

En el nivel local, las tecnologías de información y comunicación pueden ser una herramienta importante para apoyar las políticas y programas de desarrollo del municipio. Se calcula que cerca del 80% de las transacciones entre ciudadanos y gobierno tiene lugar en el nivel local (UNESCO- Universidad Externado de Colombia, 2005, en <http://www.unesco.org>).

La promesa de un gobierno electrónico; sin embargo, no es, como se tiende a suponer, poner los procesos burocráticos basados en el papel en un formato digital. Es más, se trata de generar transformaciones profundas en la forma en la que el gobierno viene llevando a cabo su administración. El e- gobierno provee de una visión del futuro en la que los ciudadanos interactúan con las autoridades las 24 horas, los 7 días de la semana desde la comodidad de su hogar.

Lo anterior, empero, no sólo se restringe a la mera obtención de información acerca de los servicios de gobierno por parte del ciudadano, o bajar documentos de interés para el usuario, apela más bien a la integración de esquemas de administración pública capaces de encontrarse con las demandas ciudadanas de servicios. Ahí la importancia de su estudio.

Pese a lo dicho, este trabajo no pretende realizar un estudio detallado de todos los aspectos o temas vinculados con el gobierno electrónico. Su objetivo más bien es antes que todo, generar un entendido acerca de los aspectos involucrados en la Modernización de la Administración Pública, sobre todo en la vertiente de gobierno digital.

Para posteriormente y sobre la base de dichos resultados proponer Alternativas de Políticas Públicas al Prof. Miguel Bartolini Castillo, Jefe delegacional de Coyoacán, que sirvan al desarrollo del portal tecnológico de la Delegación. Esto con la finalidad de

colocarle a la vanguardia en el ofrecimiento de servicios a través del uso de las Tecnologías de la Información por parte de la Administración Pública local.

Para ello, se estipulará, para fines pragmáticos y de fácil entendimiento por parte del lector, que este trabajo parte de un proceso de investigación documental que incluye textos publicados referentes al tema (ya sea de forma física o virtual). Igualmente, apoyado del modelo de investigación deductivo, se buscará plantear cuestiones generales con respecto al ámbito de la introducción de las Tecnologías de la Información y comunicación a la esfera de la Administración pública, para después aterrizar los datos dentro de lo que será la elección de alguna de las tres líneas de acción que se han planteado para el desarrollo de esta política pública que apela a la mejora del portal de la Delegación Coyoacán.

II. Marco Teórico: Administración Pública y Políticas Públicas

Ninguna organización social puede ser concebida sin la presencia de centros de administración pública en tanto que son las entidades que regulan, ejecutan y operan muchos de aquellos aspectos de la dinámica social que se antojan como necesarios para el buen desarrollo de una colectividad. Aunado a esto, se tiene que todo centro de la administración pública puede ser caracterizado por un alocución político dado que se encuentra inmerso en un marco de interacciones múltiples que posibilita o no la toma de decisiones y la ejecución (acción) de las mismas.

El entendido de lo anterior resulta por demás importante si es que se quiere presentar Alternativas de Política Públicas, como es el objeto final de este trabajo, a cualquier nivel gubernamental. Es por ello que el marco teórico se buscará cimentar una estructura de conocimiento breve, descriptiva y explicativa, en la medida que esto sea posible, de aquellos elementos que por Administración Pública deben entenderse y, aún más, sobre los procesos que se encuentran, enfrentan, negocian y vencen en la toma de decisiones de carácter público.

Iniciemos pues, comentando que el término *ciencia administrativa* (como de principio se le conoció a la Administración Pública) puede ser referido al siglo XIX, es un hecho que el mismo aún se encuentra dentro de un proceso de maduración que

colocarle a la vanguardia en el ofrecimiento de servicios a través del uso de las Tecnologías de la Información por parte de la Administración Pública local.

Para ello, se estipulará, para fines pragmáticos y de fácil entendimiento por parte del lector, que este trabajo parte de un proceso de investigación documental que incluye textos publicados referentes al tema (ya sea de forma física o virtual). Igualmente, apoyado del modelo de investigación deductivo, se buscará plantear cuestiones generales con respecto al ámbito de la introducción de las Tecnologías de la Información y comunicación a la esfera de la Administración pública, para después aterrizar los datos dentro de lo que será la elección de alguna de las tres líneas de acción que se han planteado para el desarrollo de esta política pública que apela a la mejora del portal de la Delegación Coyoacán.

II. Marco Teórico: Administración Pública y Políticas Públicas

Ninguna organización social puede ser concebida sin la presencia de centros de administración pública en tanto que son las entidades que regulan, ejecutan y operan muchos de aquellos aspectos de la dinámica social que se antojan como necesarios para el buen desarrollo de una colectividad. Aunado a esto, se tiene que todo centro de la administración pública puede ser caracterizado por un alo político dado que se encuentra inmerso en un marco de interacciones múltiples que posibilita o no la toma de decisiones y la ejecución (acción) de las mismas.

El entendido de lo anterior resulta por demás importante si es que se inquiera presentar Alternativas de Política Públicas, como es el objeto final de este trabajo, a cualquier nivel gubernamental. Es por ello que el marco teórico se buscará cimentar una estructura de conocimiento breve, descriptiva y explicativa, en la medida que esto sea posible, de aquellos elementos que por Administración Pública deben entenderse y, aún más, sobre los procesos que se encuentran, enfrentan, negocian y vencen en la toma de decisiones de carácter público.

Iniciemos pues, comentando que el término *ciencia administrativa* (como de principio se le conoció a la Administración Pública) puede ser referido al siglo XIX, es un hecho que el mismo aún se encuentra dentro de un proceso de maduración que

inquiére desentrañar las confusiones relativas que surgen alrededor de su objeto y sus métodos de estudio.

Esto, quizás se deba al carácter complejo y fragmentado que le confieren los distintos discursos que en su interior se yuxtaponen y que refieren el estudio de la administración con preocupaciones diferentes (Cevallier & Loschak, 1983, p. 11). Tal acepción se enfatiza todavía más cuando se introduce la diversidad de los contextos nacionales bajo los cuales se desarrolla; ejemplo de ello, nos lo ofrece su desenvolvimiento dentro de los entornos europeo¹ y norteamericano. Pues mientras en éste último se habla de *public administration* en el primero se nos refiere a una ciencia administrativa *per se*; constituyéndose como las principales distinciones entre uno y otro las siguientes: a) el utilitarismo y pragmatismo norteamericano frente a una fe doctrinaria europea, b) el lugar menos preponderante que en EUA se le otorga a lo jurídico y, finalmente, c) el paralelismo que guardan entre sí la administración estatal y la administración de empresas dentro del contexto norteamericano y que es totalmente antónima a la percepción europea tradicional que distingue perfectamente entre ambas (Cevallier & Loschak, 1983, p. 16).

Sobre este último punto, es menester decir que dicho paralelismo norteamericano pugnaba por que en cierto punto ambas administraciones se fundirían para dar paso a la formación de una teoría de las organizaciones.

Dicha teoría se desarrolló dentro de tres claros momentos: primero desde una lógica que enfatiza el papel de la racionalización y la tecnocracia, después de aquella que realza los aspectos psicológicos que entre los miembros de una organización se dan y, por último, la escuela de las Relaciones Humanas que inquiría un acercamiento sociológico a las organizaciones (desde una óptica que contempla a las relaciones entre los hombres como variables que afectan de forma considerable el ejercicio de cualquier organización).

No siendo; sin embargo, sino hasta 1958 cuando la teoría de las organizaciones logra una caracterización pluridisciplinaria, sintética y limitada que le reserva como objeto de su interés lo común (cooperación, integración, adaptación, etc.) a todas las

¹ Los orígenes de la ciencia administrativa europea están en relación estrecha con la constitución del Estado- Nación que exigía un régimen administrativo moderno.

organizaciones (Cevallier & Loschak, 1983, p. 21). Esta teoría, tardó largo tiempo en entrar a Europa (sólo después de la guerra.)

Ahora bien, es importante destacar que una aproximación a la ciencia administrativa también puede ser hecha, según Cevallier & Loschack, 1993, a partir de los distintos enfoques que sobre ella existen. Teniendo entre ellos el jurídico- político (cuyo objeto es el estudio de la administración estatal de cerca al Derecho público y que subordina la administración a la política), el de gestión (que apela al manejo eficiente de los recursos humanos) y el de la sociología política² (que se inscribe dentro de una lógica de poder y que se tiende a clarificar las relaciones entre individuos y grupos que se forman dentro de las organizaciones) que no es más que el resultado de la unión que se da entre las posturas marxistas sobre la burocracia y los estudios psicológicos acerca de la relaciones humanas (Cevallier & Loschak, 1983, p. 27).

La definición del objeto de la ciencia administrativa debe de partir del reconocimiento de dos orientaciones: la que ve en ella una ciencia de la administración pública y la que la percibe como la ciencia de las organizaciones, ya esbozada en líneas anteriores. De la primer orientación, podemos decir que sostiene que la administración pertenece a la esfera pública en tanto que la ve como “la encargada de defender y promover el interés general bajo la autoridad de políticos elegidos” (Cevallier & Loschak, 1983, p. 33); aunado a ello, a la administración se le concede la capacidad de regir y organizar el monopolio de la coerción estatal (de ahí que se arguya que la política encuentra su sustento en la administración.)

Empero a la concepción anterior de administración que la vincula fuertemente al Estado, también debemos de tener en cuenta que la administración, como institución social que es, se ve influida por las características del tipo societal al cual pertenece, a la vez que sirve como conductora y reproductora del código de organización dominante.

Finalmente, y sobre este tema, tocaremos el aspecto científico de la ciencia administrativa que, en teoría, debería hacerla ajena de lo subjetivo; lo cual, en la práctica sucumbe ante hechos innegables como los siguientes (Cevallier & Loschak, 1983, p. 49):

² Su campo también incluye: el enlace entre los niveles político y administrativo, el poder burocrático y tecnocrático, las políticas públicas y el proceso de toma de decisiones.

a) nunca rompe radicalmente con el discurso dominante porque tiende a la sacralización del Estado³, b) aún y cuando no este vinculado con el poder puede generar los elementos necesarios para que éste acreciente su poderío, autoridad y legitimidad sobre el todo social, c) se puede caer en el *normativismo*; lo cual, acarrearía la sobreestimación de las normas aún y por encima del ejercicio de la razón, d) conforme a lo anterior, es probable que se forje un estado de conocimiento que limite su capacidad a cumplir el mero fin utilitario de la ciencia sin considerar las cuestiones del deber ser de la teoría, finalmente, se cuenta con que e) el empirismo puede apoderarse del ejercicio científico en aras de impedirle ir más allá del vivir cotidiano.

Ahora, en lo tocante a las políticas públicas, comentaremos que lo importante de este proceso es el grado de efectividad con que se pueda reaccionar a las nuevas circunstancias imperantes en aras de no sucumbir en un atraso dentro de la administración política que conmine a momentos de crisis e incertidumbre.

Dicho marco, bajo ninguna premisa puede ser reducido a sus actores, más bien, se trata de un fenómeno que demanda un estudio integral y comprensivo que considere elementos adyacentes a todo proceso decisional de las administración pública; lo cual, en tiempos presentes, ha intentado ser precisado a partir de la gestión pública que no es más que la integración de técnicas gerenciales propias del sector privado, con las consideraciones específicas del sector público (Lindblom, 1991, p.6).

Así pues, tenemos que el estudio de las acciones de la Administración Pública es un fenómeno comprensivo que apela a una gran variedad de factores y elementos; pese a ello, en esta ocasión nos avocaremos a una parte fundacional de la misma que es el establecimiento de las políticas públicas, que son los procesos, resultados o decisiones emanados del juego político de conflicto de intereses; donde muchas veces, lo producido es sólo el resultado de un proceso circular de elaboración de políticas públicas que se sustenta en la demanda (de los ciudadanos) y la oferta (del gobierno).

De cómo se llega a un acuerdo (evidentemente limitado) por parte de la ciudadanía de qué es lo que se debe demandar, hay dos posturas; la primera de ellas, la de la homogeneidad, establece que el acuerdo sólo se logra en *temas primarios* (sustentados

³ Conforme a ello, se puede caer en la cerrazón de desconocer otros modelos que quizás puedan llegar a hacer juicios de valor sobre el sistema en el cual se encuentra inmerso.

en las necesidades biológicas humanas); mientras que la segunda, la del adoctrinamiento, infiere que si se ha llegado a un acuerdo es porque las personas han sido influidas para que terminen con una predisposición a creer o actuar de una manera concreta a la hora de decidir (Lindblom, 1991, p. 178).

Ahora bien, para lograr el entendimiento del proceso previo a la elaboración de políticas públicas (que en teoría se basa en los criterios de racionalidad y eficiencia⁴), se hace necesario primero entender quién y cómo participa en su proceso de producción, de igual manera se demanda la comprensión de las distintas fases⁵ que anteceden a su despliegue. Ambos elementos; empero, representan importantes retos para el investigador social en tanto que se trata de asuntos no claros y bien delimitados que en muchas de las ocasiones responden a factores ajenos al sentido racional y apelan más a la subjetividad no conmensurable de los individuos.

Con ello en mente, veremos de primer momento lo que se refiere a la formulación de políticas públicas. Una fase en la que se espera que todo sea desarrollado a partir del entendido del control popular sobre las autoridades. Además, se inquiriere el uso de paquetes de información y análisis desplegados por expertos para la enunciación de políticas públicas, sin que tal condición implique que las autoridades vean obstaculizada su acción política. Evidentemente, el cumplimiento cabal de estos dos postulados en la vida real es prácticamente inexistente.

Sobre el análisis y uso de la información es prudente profundizar un poco dados los importantes esfuerzos y recursos que tanto a nivel gubernamental como social (a través de las empresas privadas, grupos de interés, universidades, etc.) se han efectuado, reflejo de esto, son las acciones de planificación que buscan ofrecer a los decisores de políticas públicas los elementos necesarios para que tomen determinaciones políticas de forma intersectorial y en un línea temporal horizontal. A ciencia cierta, lo que hace el análisis de las políticas públicas es enunciar el problema social como un todo, especificar sus objetivos y otros valores, así como ofrecer soluciones alternativas y soluciones de correspondencia primera con los valores planteados (Lindblom, 1991, p.23).

⁴ Significa la creación de soluciones que incorporen elementos ventajosos para todos los participantes.

⁵ Incluidas las de elaboración (basada lo mismo en oportunidades que en problemas) , implementación y evaluación (muchas veces no conclusiva), que de primer momento plantean la primer dificultad para el análisis, pues en muchas de las ocasiones tienden a ser confundidas como iguales por aquellos encargados de las políticas públicas.

Idealmente, se escudriña que el análisis sea profesional; lo cual, recuenta una caracterización del mismo como sistemático, comprensivo, disciplinado, neutral, basado en las evidencias y, sobre todo, bien dirigido a cubrir fenómenos de probada relevancia social. Lo anterior, en aras de acercarse, en la medida de lo posible, al modelo de eficiencia de Pareto que no es más que soluciones que benefician a todos o a alguna de las partes sin dañar a los demás (Lindblom, 1991, p. 26).

Pensar que el proceso analítico de formulación de políticas públicas se excusa de tener limitaciones, sería iluso, pues ningún sistema de resolución ha demostrado ser infalible hasta el momento. Son cuatro, entonces, las principales restricciones del análisis de políticas públicas (Lindblom, 1991, p.30):

1. Puede fallar, y que la gente crea que así es. La racionalidad limitada: “la dificultad básica proviene de la discrepancia entre la limitada capacidad de conocimiento del hombre y la complejidad de los problemas de políticas”. (Lindblom, 1991, p. 31). Asimismo, dentro de este aspecto pueden contarse:
 - a. Dificultades transitorias y duraderas. Implica la presencia proliferante de problemas, lo que su vez incrementa la posibilidad de error porque las respuestas a dichos fenómenos se hace en ambientes de cambio constante.
 - b. Existencia de información excesiva e información insuficiente.
2. No pueda resolver el conflicto de valores e intereses. Se hace referencia explícita a criterios sustentados en baluartes como el interés público que sólo consideran el parecer de la mayoría y desoyen a la minoría.
3. Sea demasiado lento y costoso.
4. No pueda decirnos de manera concluyente qué problemas confrontar. No existen problemas dados, es necesario plantearlos según lo exijan las circunstancias; lo que apela a establecer actos de elección y selección entre los múltiples fenómenos que se desarrollan a partir del colectivo social.

Fuertemente vinculado con lo anterior, es que si bien se aspira a que el análisis sea objetivo y neutral, lo cierto es que este puede tornarse partidista en el sentido de que, no obstante las múltiples voluntades involucradas en el intento de que todo proceso de

análisis concluya exitosamente, aún y a pesar de las limitaciones ya enumeradas, en muchas de las ocasiones los resultados emanados de estos pasan a un segundo plano frente a la solución de conflictos sociales a través de pruebas de fuerza entre los participantes. Es decir, las políticas se laboran a través de los distintos mecanismos por los que la gente ejerce control, influencia y poder sobre otros. Se sustituye la acción o mejor dicho la interacción (que puede tomar la forma de voto o delegación, entre otras) por el análisis (Lindblom, 1991, p. 39).

Bajo tal racionalidad es que el análisis se transforma en un instrumento que le proporciona ayuda a los individuos interesados para que puedan ejercer su control. El análisis de políticas se reduce entonces a problemas menos complejos e incluyentes como el de la persuasión (como influir o controlar a otros participantes del juego político) donde cada individuo presiona por imponer sus intereses sobre los del resto.

Todo ha permitido que los académicos conciban al análisis de las políticas públicas desde dos vertientes: a) el análisis como alternativa a la política y b) el análisis como parte de la interacción política (Lindblom, 1991, p. 48). El primero de ellos, apela a la posibilidad de elevar el componente analítico y reducir el componente político en aras de que predomine la iniciativa científica de formulación, planeación y resolución de un problema social, donde el ideal es que impere una autoridad centralizada en el ejecutivo y sustentada en la capacidad electoral de los votantes y en un cuerpo burocrático competente. Por su parte, el inciso b) busca que el análisis se subordine a la interacción con el objeto de que sea la competencia de ideas lo que determine realmente la política pública a seguir. Su visión es que la autoridad gubernamental se mantenga difusa en un ámbito de estrategia partidista.

Como es claro, ambas percepciones han generado un debate aún más amplio que tiende a objetar la validez y viabilidad de ambos proyectos. Se habla de que el inciso a) no es más que un ideal poco útil, mientras que de la visión que apela a la subordinación del análisis a la interacción se le discrepa su simplificación de la realidad. No obstante, lo cierto es que en el verdadero juego político ambas posturas conviven y se combinan en una sola estrategia que inquiriere la maximización de los beneficios y la minimización de los costos.

Hasta el momento la postura que ha prevalecido, según Lindblom, 1991, es la estratégica que reclama un “análisis del decisor de políticas públicas sobre experiencias más familiares y mejor conocidas; reduce mucho el número de las políticas alternativas a explotar; reduce el número y complejidad de los factores a analizar, saca provecho de la información de retroalimentación y limita el análisis a lo que es viable políticamente [...muchas veces lo hace a través del uso de la ideología como mecanismo para denunciar la organización social...]”

Lo antepuesto implica que en la actualidad lo que predomina es la acción a través del juego político (interacciones políticas por medio de las cuales se controla a los demás.) Sobre él, aquí los elementos esenciales que bajo su amparo se despliegan: a) los decisores activos o lo que es lo mismo la elite en la que se desarrollan las políticas públicas, b) los simples ciudadanos (que son mayoría y que, generalmente, tiene un papel mínimo que se desarrolló a través de controles electorales), c) los líderes de los grupos de interés y otros líderes de opinión (como los “famosos”) d) funcionarios de gobiernos extranjeros, entre otros que más adelante desarrollaremos en amplitud.

Como en cualquier juego, también en este es necesaria la presencia de normas que le indiquen a cada actor (le guste o no⁶) lo que le es permitido y lo prohibido en el ejercicio de su papel. Las normas pueden ser dibujadas de forma flexible (como las emanadas de la costumbre, la moral y la prudencia) o bien firmes (como las legales) de acuerdo al sistema de gobierno en el que se piensen.

Un factor que no puede ser pasado por alto es que en caso de que una norma no sea ejecutada por algún participante del juego, entonces se hará necesaria la actuación de la autoridad (que sucede “si X controla a Y porque Y ha aceptado una norma de obediencia establecida, entonces X ejerce esta forma concreta de control denominada autoridad sobre Y.” -Lindblom, 1991, p.53.-) Dicha forma de control se identifica por ser específica⁷, frágil (basta que cierto número retire su apoyo para debilitarla) y multicausal en su concesión (de forma voluntaria, por amenazas, pagada, etc.)

⁶ En este caso el uso de la fuerza sería lo correspondiente.

⁷ Lo que no implica que no pueda ser ejercida de forma indirecta: A puede actuar de modo que al autoridad que posee sobre otro le permita conseguir algún control sobre B.

Ya en términos del juego, veremos que todo funciona sobre el principio básico del premio y del castigo. Esto, empero, no necesariamente implica que se tengan que aplicar o ejecutar de forma real los mismos, basta con que se tenga la percepción de ellos.

Con tal finalidad se han desplegado los siguientes elementos (que en muchas de las ocasiones se combinan con el ejercicio de la autoridad): la persuasión (basada en el análisis de las posibles pérdidas y ganancias), las amenazas, el intercambio (ya sea en su forma de favores explícitos, reciprocidad o dinero – compra de la acción deseada-.). Ante un escenario como este, es común que los actores tiendan a la negociación como un mecanismo de control y ajuste mutuo para intercambiar beneficios y en última instancia amenazas (Lindblom, 1991, p. 70.)

Dentro del sistema democrático todo lo descrito hasta el momento se caracteriza por la defensa a ultranza de las libertades y derechos inalienables del hombre; lo cual, nos arroja un sistema distinguido por la persecución del voto, que se convierte en la problemática política fundamental. También porque son pocos los decisores (designados en las elecciones) de las políticas públicas y la vinculación entre ellos es sumamente alta; lo que envuelve la necesidad de una gran cantidad de arreglos gubernamentales para lograr acuerdos que de forma asertiva velen por la conciliación de los deseos de los electores⁸ con la realidad.

Dentro de sus histriones más destacables se cuentan:

1. *Poder legislativo*. Encargado de resolver conflictos en términos de cooperación con el resto de los actores.
2. *Poder ejecutivo*. Como cabeza organizativa del sistema y, en tanto a ello, decisor casi último y definitorio en la agenda política y administrativa.
3. *Partidos políticos*. Son simplificadores del proceso político, pues ayudan al elector a sopesar y a elegir entre dos o más partidos que son más fácilmente identificables en comparación a tener que decidir entre una contienda que se disputa entre una docena de candidatos. El elector, entonces, no necesita saber nada más sobre los candidatos salvo su afiliación de partido (Lindblom, 1991, p. 138).

⁸ Cabe hacer mención de que no necesariamente serán ellos los que ejerzan el control popular. En muchas ocasiones, el control se determina a partir de las propias necesidades de los decisores aún y en perjuicio de los votantes.

Las críticas a un sistema de partidos son: a) a veces ayudan a las mayorías más que a las minorías, b) los electores suelen apoyar a un partido porque “nacieron en él”, c) los partidos persiguen otros objetivos que a veces son prioritarios aún y sobre el éxito electoral, d) existe un déficit de solidaridad al interior de los partidos y, por último, e) la incompetencia de estas organizaciones por determinar realmente los deseos y necesidades de los ciudadanos.

4. *Burocracia*. Su función básica es la implementación⁹ de las políticas públicas que han sido diseñadas por los decisores (incluidos el ejecutivo y el legislativo). Sin embargo, esto no es un proceso del todo fácil, pues apela al ejercicio de acciones de cooperación y conciliación entre distintas agencias burocráticas con objetivos y finalidades quizás encontradas. De forma última, los burócratas fungen como la principal e inmediata fuente de retroalimentación para los decisores y la efectividad y viabilidad de las políticas públicas proyectadas.
5. *Empresa privada*. Dentro de los sistemas democráticos el peso que ha adquirido este sector de la sociedad es innegable no sólo en términos económicos, sino también en aquellos referentes al diseño de las políticas públicas. Esto último ha sido posible gracias a que con cada vez mayor frecuencia “los directivos de la empresa privada [...] realizan funciones públicas importantes, aunque no como funcionarios del gobierno.” (Lindblom, 1991, p. 93)

Tal circunstancia ha hecho que los destinos, tanto del gobierno como de las empresas, marchen de forma paralela: sin la acción del gobierno la empresa no podría expandir sus posibilidades de crecimiento y, por el otro lado, sin la acción de las empresas el gobierno tendría que enfrentarse a una terrible y temible desorganización económica que mermaría el poder y

⁹ La implementación es un proceso sumamente permisivo que faculta incluso que se cambien o desarrollen aún más las políticas públicas que de principio fueron diseñadas por los decisores de elite en términos de: especificación incompleta de las políticas (imprecisión), criterios conflictivos que exigen ser reconciliados a manos del funcionario, fracaso de incentivos que llevan a la desobediencia, directrices conflictivas (la mayoría de los funcionarios reciben órdenes de más de uno) y/o competencia limitada; la cual, puede ser originada por la existencia de recursos administrativos (humanos y materiales) inadecuados.

la credibilidad gubernamental. Sin embargo, en esta relación se presenta una asimetría, pues mientras que el gobierno está conciente de que necesita de las empresas para su propio desarrollo y trabaja en términos de tal objeto, las empresas no pueden ser forzadas a desarrollar funciones sociales, en tanto a ello, es que el gobierno necesita asegurar el apoyo de los directivos de las empresas a través del convencimiento positivo¹⁰ de que son actividades ventajosas y redituables a sus intereses.

Cabe la mención de que no necesariamente a través de la economía el grupo empresarial logra ejercer cierto control sobre el gobierno; también puede hacerlo por medio de ajustes en los controles electorales que se logran por su introducción en los mecanismos dispuestos para ello. Forjando a los empresarios como los ciudadanos más activos¹¹ en el entorno electoral.

6. *Grupos o individuos de Interés.* Se entenderá “por actividades de grupos o individuos de interés todas las interacciones a través de las cuales los individuos y grupos privados sin autoridad gubernamental pretenden influir en las políticas públicas.” (Lindblom, 1991, p. 110) Se desarrollan a través de acciones altamente pluralistas que buscan persuadir e influir (rara vez por amenazas) a través de su habilidad (en ciertas ocasiones escasa) para incidir en las elecciones y conceder el voto.

Por aspectos en contra, se tiene que ciertos grupos o individuos de interés pueden no tener el dinero ni la energía, ni la capacidad analítica y organizativa (Lindblom, 1991, p.117) para la movilización efectiva que respalde sus demandas de participación en el diseño de políticas públicas.

De un contexto como el anterior, se puede argüir que, pese a lo esperado, el entorno democrático se desenvuelve en un ámbito que es, desafortunadamente, permisivo

¹⁰ Que generalmente se desarrolla a partir de una estrategia de amplias concesiones a las empresas y a sus intereses; ya sea por medio de políticas sustantivas, o bajo la forma de arreglos organizacionales que permitan la participación de las empresas explícita y directamente en el proceso de políticas públicas.

¹¹ Esto se explica porque cuenta con 4 grandes ventajas: a) fondos, b) fuentes públicas de financiación, c) organización disponible (sus organizaciones ya están en funcionamiento y listas para actuar) y, finalmente, d) fácil acceso a los funcionarios.

a que algunos ciudadanos ejerzan un mayor control que otros. El valor del voto (que en tiempos actuales se ha ejecutado más para la selección de candidatos que de políticas) depende de elementos tan disímiles pero interconectados como: el ingreso, el estatus, la educación, la socialización (la gente sólo participa si se le ha enseñado a hacerlo), la capacidad de pertenecer a una organización política que refuerce la presencia individual del ciudadano, etc.

La reflexión que se nos deja es que “la democracia no requiere simplemente el control por parte de los ciudadanos sino una igual distribución de los derechos y las capacidades de control entre ellos” (Lindblom, 1991, p. 122). En resumen, las normas democráticas a menudo convierten los sistemas en pequeños clanes y oligarquías especializadas que lideran gigantescos conglomerados que demandan espectros de pluralidad a través de políticas públicas difíciles de comprender, de diseñar y de alcanzar (Lindblom, 1991, p. 123).

Del por qué seguimos bajo este sistema de gobierno a pesar de las fallas evidentes que tiene, podría ser entendido en tanto que “fomenta una esperanza eterna [...] al ser lo suficientemente flexible, lo suficientemente abierta y lo suficientemente interminable para la reconsideración de las políticas” (Lindblom, 1991, p. 157).

III. Modernización en la Administración Pública Mexicana

Bravo, 1999, en su elaboración académica, nos advierte de forma contundente que la modernización de la administración pública es una condición necesaria para la modernización del país (cualquiera que éste sea.) Se trata, con ello, de crear un nuevo sistema plural encabezado por un gobierno moderno, eficiente, rector, con propósitos a mediano y largo plazos y, por tanto, congruente en su objetivo y su quehacer cotidiano. Idealmente, un gobierno capaz de evitar las desviaciones y de autoproponerse las correcciones necesarias.

Es un gobierno que, ante los retos y presiones que a la administración pública se dirigen, se ha visto forzado a incursionar en el camino de la innovación y transformación gubernamental en cuatro vertientes que, de forma general, ha identificado Gudi Bertucci, Director de la División para la Economía y Administración Pública de la Organización de las Naciones Unidas:

a que algunos ciudadanos ejerzan un mayor control que otros. El valor del voto (que en tiempos actuales se ha ejecutado más para la selección de candidatos que de políticas) depende de elementos tan disímiles pero interconectados como: el ingreso, el estatus, la educación, la socialización (la gente sólo participa si se le ha enseñado a hacerlo), la capacidad de pertenecer a una organización política que refuerce la presencia individual del ciudadano, etc.

La reflexión que se nos deja es que “la democracia no requiere simplemente el control por parte de los ciudadanos sino una igual distribución de los derechos y las capacidades de control entre ellos” (Lindblom, 1991, p. 122). En resumen, las normas democráticas a menudo convierten los sistemas en pequeños clanes y oligarquías especializadas que lideran gigantescos conglomerados que demandan espectros de pluralidad a través de políticas públicas difíciles de comprender, de diseñar y de alcanzar (Lindblom, 1991, p. 123).

Del por qué seguimos bajo este sistema de gobierno a pesar de las fallas evidentes que tiene, podría ser entendido en tanto que “fomenta una esperanza eterna [...] al ser lo suficientemente flexible, lo suficientemente abierta y lo suficientemente interminable para la reconsideración de las políticas” (Lindblom, 1991, p. 157).

III. Modernización en la Administración Pública Mexicana

Bravo, 1999, en su elaboración académica, nos advierte de forma contundente que la modernización de la administración pública es una condición necesaria para la modernización del país (cualquiera que éste sea.) Se trata, con ello, de crear un nuevo sistema plural encabezado por un gobierno moderno, eficiente, rector, con propósitos a mediano y largo plazos y, por tanto, congruente en su objetivo y su quehacer cotidiano. Idealmente, un gobierno capaz de evitar las desviaciones y de autopropose las correcciones necesarias.

Es un gobierno que, ante los retos y presiones que a la administración pública se dirigen, se ha visto forzado a incursionar en el camino de la innovación y transformación gubernamental en cuatro vertientes que, de forma general, ha identificado Gudi Bertucci, Director de la División para la Economía y Administración Pública de la Organización de las Naciones Unidas:

- 1) La construcción o reconstrucción del estado de dos maneras: a) partiendo de cero o b) rediseñando las instituciones gubernamentales.
- 2) La modernización del estado que afecta a todos los países y que se relaciona con la adaptación y mejora de las estructuras administrativas, capacidades gerenciales, manejo financiero y adaptación tecnológica. Como respuestas a las nuevas necesidades y demandas de sociedades mucho más complejas y heterogéneas. Esto es un proceso de reajuste de las instituciones del Estado y de la gestión pública ante la necesidad de mejorar la relación costo- eficiencia, la calidad, la simplicidad y la participación en el gobierno. Apela a la adopción de mecanismos que se asemejan a los del sector privado.
- 3) La reconfiguración del papel del Estado incluye la transformación de las asociaciones con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil. También considera la reingeniería de procesos gubernamentales, sobre la cual profundizaremos más adelante, al recapacitar a los funcionarios públicos y volver a pensar las políticas públicas. Ante cambios tecnológicos y de la economía global, los gobiernos aprenden a evaluar continuamente su desempeño en lo que concierne a las demandas ciudadanas y presiones globales. La desregulación, descentralización y la desburocratización incrementan la importancia tanto de los gobiernos locales como de los actores del ámbito privado o de la sociedad civil.
- 4) La revitalización de la democracia, por hacer que sea más significativa para la gente y permita mayores oportunidades de participación en la elaboración de las políticas.

Empero a esto, debe quedar claro que el proceso de de modernización no es un fin en sí mismo. Es un medio que debe fomentar un nuevo modelo de desarrollo político, económico y social. Un nuevo modelo que no principia con la inexistencia de estructuras no con la unidad en el mando. “Principia con estructuras bien fortalecidas que deben ser reorientadas y en una sociedad plural en la que las diferentes corrientes tienen capacidad y fuerza para defender su representatividad. No es pues un desafío fácil pero sí lo es fundamental para el país.

A partir de lo ya expuesto, si bien es cierto que el siglo XXI ofrece para México todo un escaparate de posibilidades en pro de su desarrollo y consolidación como una nación pujante que aspira a apuntalar su proyecto de nación, también es cierto que le convida a retos significativos e insoslayables que, si no se enfrentan, obstaculizarán su pleno desenvolvimiento. Ejemplo de lo anterior, es la imperiosa necesidad de lograr avances asertivos en materia de Administración Pública, en tanto que, sin ella, será imposible hablar del *mandato democrático* que se aspira para nuestro sistema.

Esto es, de no generarse los procesos de administración pública necesarios para poder hablar de una participación real del ciudadano mexicano en los asuntos de planeación, control, vigilancia y retroalimentación del gobierno, se nos conmina a un círculo vicioso de ineficiencia y corrupción que en absoluto ayuda a la consolidación de nuestra democracia.

Con ello en mente, el Ejecutivo se ha planteado la meta, con fecha de caducidad de 2025, de desarrollar una “Nación integrada por individuos con capacidad y oportunidades para alcanzar su bienestar, apoyados por políticas públicas eficaces [... de calidad, eficientes y transparentes...] que contemplen los esfuerzos individuales y que protejan a la población de riesgos que atenten contra sus posibilidades de progreso.” (Programa Nacional de Combate a la Corrupción 2001 – 2006 en <http://www.atlatl.com.mx/parte.php?c=4&s=8&x=6>)

A ciencia cierta, lo que el gobierno aspira es a volverse a ganar “la confianza de la sociedad a través de servicios de calidad, oportunos y eficientes, con un adecuado control y evaluación de la gestión pública y una permanente participación social.” (Programa Nacional de Combate a la Corrupción 2001 – 2006 en <http://www.atlatl.com.mx/parte.php?c=4&s=8&x=6>)

En aras de ello, ha identificado las siguientes debilidades en su ejercicio de la administración pública para poder darles una pronta solución (Programa Nacional de Combate a la Corrupción 2001 – 2006 en <http://www.atlatl.com.mx/parte.php?c=4&s=8&x=6>):

1. Pobre desarrollo de una planeación estratégica y de un sistema de evaluación de las políticas públicas que conducen a la indefinición de prioridades.

2. Sobre regulación que interfiere y entorpece la acción administrativa.
3. Estrategias disgregas que no favorecen la creación de instancias de liderazgo, conducción e integración de esfuerzos.
4. Nulidad en la coordinación interinstitucional para el desarrollo de programas en los que convergen atribuciones de distintos órdenes de gobierno.
5. Estructuras de organización sobredimensionadas, con formas jerárquicas verticales que dificultan la operación y que no se vinculan debidamente con la misión y los objetivos de cada institución.
6. Poco despliegue de sistemas de recursos humanos que faciliten la profesionalización del cuerpo de la Administración Pública.
- 7. Uso limitado de los factores tecnológicos.**
8. Relaciones con las organizaciones sindicales sin lograr permanentes y amplios espacios de entendimiento y colaboración.
9. Insuficiente cultura ética de servicio público.

A partir de dichas áreas de oportunidad es que se justifica el reto de trabajar en la construcción del llamado *Buen Gobierno*, como se reconoce y asume en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. El cual, busca hacer frente al reto de transformar a las instituciones de la administración pública mexicana y encauzarlas a un círculo de trabajo de mejora continua que contribuya al desarrollo de elementos que den a los ciudadanos seguridad, facilidad de acceso y rapidez a los trámites y servicios de la gestión pública. (INNOVA en <http://www.innova.gob.mx/funcionarios/innovacion>)

Aquí la agenda al 2006 del *Buen Gobierno* (INNOVA en <http://www.innova.gob.mx/>):

- a) **Gobierno Honesto y Transparente.** Se apuesta al valor de la honestidad como derrotero de la corrupción, la prepotencia y el favoritismo en la toma de decisiones.
- b) **Gobierno de Calidad.** Sobre todo en los servicios.
- c) **Gobierno Profesional.** Es decir, un gobierno capaz de atraer y retener a las mejores y a los mejores hombres, así como de capacitarlos y evaluarlos

permanentemente, para que le cumplan de manera siempre oportuna y eficaz a la ciudadanía.

d) Gobierno Digital. Busca aprovechar al máximo las tecnologías de la información y telecomunicaciones, no sólo para reducir la corrupción y transparentar la función pública, sino también para hacerla más eficiente y proporcionar servicios de mayor calidad.

e) Gobierno con Mejora Regulatoria. Esto es, un gobierno que elimine el exceso de trámites, sin abandonar sus responsabilidades.

f) Gobierno que Cueste Menos. Un gobierno eficiente que haga más con menos. Es sobre la cuarta línea, GOBIERNO DIGITAL, en la que profundizaremos. Todo, de primer momento, por entender la modernización digital de la administración pública, para posteriormente poder proponer una política pública para el portal de la Delegación Coyoacán.

1. E- transformación

Iniciar esta sección del trabajo necesariamente apela a hacer una revisión de lo que especialistas como Heeks (1999) citan como la reingeniería del sector público (o *Public Sector Process Rebuilding* – PUPREB- por su conceptualización en inglés) que no es más que la apropiación de lo que de forma previa se venía desarrollando en el sector privado, y que llama al replanteamiento y rediseño del proceso de gestión en aras de mejorarlo de forma exponencial en los ámbitos del costo, calidad, servicio y rapidez.

Constituyéndose como sus principales metas de orientación:

- a) el reconocimiento y clasificación de los procesos,
- b) la toma de conciencia de los mismos por todos los que integran la entidad,
- c) el desarrollo de instrumentos de medición y,
- d) la normatividad en el proceso gerencial

Al respecto, la inserción de las tecnologías de información como herramienta para poder llevar a cabo tal transición es de vital importancia puesto que su uso en la administración pública ha logrado trasladarse de la mera automatización a toda una gama de componentes esenciales para la gestión del gobierno a través de sus instituciones.

Así pues, la transformación que en el ejercicio gubernamental trae la introducción de las tecnologías de información, puede ser dividida en tres vertientes (Malkia, Anttiroiko & Savolainen, 2004, p. 3-7):

1) Cambio en el rol del conocimiento. La información y el conocimiento se transforman en importantes factores de producción. Por ello, el éxito en toda acción se concibe a partir de la habilidad o no de identificar y utilizar información y crear conocimiento para su uso en la toma de decisiones de carácter individual, organizacional, y societal.

El tipo de información que puede ser identificada en este nuevo esquema de trabajo es: información de soporte a procesos de decisión interna (incluye información acerca del personal, presupuestos, finanzas, etc.), información de soporte a la administración pública y a la regulación (esto es información de carácter normativo, legal y/o judicial), información de soporte para servicios públicos (ejemplos incluyen educación, salud, transporte, etc.) y, finalmente, información que se ha hecho pública (apela a datos que el gobierno desea diseminar –como leyes y regulaciones-, información colectada de interés social –datos de población- o información demandada al gobierno – como requerimientos ciudadanos-.) (Heek, 1999, p. 16)

Esta condición, se cree, generará ciudadanos más informados que demandarán, no sólo más información, sino también una mayor interacción con el gobierno y sus procesos (en particular, en el diseño de políticas públicas.)

2) Cambio en las formas de organización. A este respecto, la cooperación entre los actores de la sociedad es realizada en lugar de modelos de competencia y enfrentamiento. El compromiso mutuo es visto como un elemento altamente deseable. Para lograrlo se apela a la creación de un entorno de motivación que conduzca a las partes a la negociación, la discusión y la conciliación.

Otra forma en la que manifiesta el cambio organizacional es que la administración pública se mueve de la centralización a la desconcentración de funciones y roles. Los gobiernos locales son “empoderados” en aras de que tomen el control de lo que será su futuro.

3) Interdependencia. Este elemento no es más que el reconocimiento tácito de que vivimos en un ámbito social interconectado y que la decisión que tome uno, siempre,

y de forma ineludible, afectará a alguien más. Sobre todo en un ámbito dominado por las tecnologías de información que reducen los tiempos de expresión de los resultados emanados de cierta determinación.

Ahora bien, si bien todo esto es resultado de una iniciativa que se gesta de primer momento en el seno del ejercicio privado de la administración, también es cierto que su aplicación al modelo público no puede hacerse sin antes tomar en cuenta las siguientes diferencias que entre la perspectiva de dirección empresarial y de gobierno se despliegan:

- a) El reconocimiento explícito de que los ámbitos público y político coexisten en toda organización estatal. Condición que debe de ponderarse en todo momento al incluir un esquema de reingeniería de la administración pública, pues siempre habrá componentes políticos que de alguna forma u otra vean afectados o trastocados sus intereses y, por ende, busquen tener ingerencia sobre el mismo.
- b) A diferencia de la reingeniería empresarial, la visión pública de la misma en absoluto puede focalizar su trabajo y acción a la actividad individual, sino que también debe de tomar en referencia la participación comunitaria.
- c) Aquí no se trata de gestar ganancias para la empresa, al contrario, el modelo que se sigue será más proclive a generar ganancias para los ciudadanos. Siendo ellos los que siempre juzguen o no si el proceso de reingeniería de la administración pública ha servido de algo y en qué medida.

A este respecto, se nos advierte sobre la dificultad que representa para la administración pública la medición del grado de satisfacción del ciudadano con los servicios que a través de las Tecnologías de la Información se le ofrecen; sin embargo, también se reflexiona que dicha tarea no es del todo imposible de realizar. Ejemplo de ello, es la siguiente categorización que la Asociación Mexicana de Internet nos ofrece para el seguimiento de proyectos en portales tecnológicos (si bien es cierto no mide la satisfacción –variable cualitativa- si nos

permite determinar la cantidad de veces que el instrumento, de menos, ha sido consultado por parte del ciudadano (Tabla 1):

Tabla 1. Estándares de Medición

<p>Página Vista ("Page View")</p>	<p>Se refiere a cada una de las veces que una página es vista (es decir, descargada) por algún usuario de un sitio. Es distinto de un "hit", ver más abajo. Los sistemas de monitoreo de sitios web y campañas publicitarias usan el concepto de página vista en el mismo sentido que el de "impresión de página". En promedio, un visitante a un sitio web puede generar de 1 a 20 páginas vistas en cada sesión o visita, dependiendo del tipo de contenido, del tipo de público y de muchas otras variables involucradas.</p>
<p>Razón de Clics ("Click Rate" o "Click Through Rate")</p>	<p>Porcentaje de Clics que uno o muchos usuarios de un sitio web hacen sobre un espacio publicitario. Por ejemplo: si un banner o un botón se desplegó 10000 veces en un sitio en determinado tiempo, y 100 usuarios hicieron clic en ese banner o botón, la "Razón de Clics" es de 1%. Una razón de clics de alrededor de 2% ya es considerada alta.</p>
<p>Sesión de Usuario o "Visita" ("User Session")</p>	<p>Cuenta una visita que un usuario hace a un sitio web, sin importar el número de páginas que vea. Cuando un usuario visita un sitio web, sea por primera vez o no, éste genera una Sesión de Usuario. Esta Sesión de Usuario será considerada la misma, mientras el usuario siga visitando páginas del mismo sitio sin que hayan transcurrido más de 30 minutos entre sus Vistas de Página.</p>
<p>Tiempo o Duración de Sesión ("Session Time")</p>	<p>Una sesión se mide tomando como tiempo inicial el momento en el que un visitante carga la primera página perteneciente a un sitio web y como tiempo final el momento en el que el usuario cargó la última página de ese sitio. Debido a que no podemos predecir si el usuario volverá a cargar una página de ese sitio en el corto plazo, se considera un lapso de 30 minutos como el tiempo en el que la sesión del usuario expiró; es decir: si el usuario no carga ninguna página de un sitio durante 30 minutos o más, la sesión se considera terminada.</p>
<p>Usuario Único o "Visitante Único" ("Unique User" o "Unique Viewer")</p>	<p>Se consideran Usuarios Únicos las personas distintas que han visitado un sitio en un determinado lapso. Por ejemplo, se pueden medir "Usuarios Únicos en el Día", o "Usuarios Únicos en el mes", que, ya que un usuario puede visitar un sitio diariamente, no son cifras proporcionales. La forma en la que se determina si una persona es distinta a la otra es guardando la dirección IP (ver glosario) de la computadora desde la que se conecta, por lo que esta medición en realidad es inexacta si se piensa en "personas". Por otro lado, una computadora puede ser usada por varias personas, como es el caso de Cafés Internet, Universidades, Oficinas e incluso hogares, por lo que normalmente el número de personas que visitan un sitio es superior al número de "Usuarios Únicos". El número de Sesiones de Usuario siempre será mayor al número de Usuarios Únicos, ya que un Usuario Único genera al menos una Sesión de Usuario.</p>
<p>Hit</p>	<p>Esta medición no tiene trascendencia comercial o publicitaria en las mediciones, ya que éste concepto contabiliza todos los archivos solicitados (ya sean imágenes, documentos html, frames, etc.). En una sola página web pueden contenerse muchos de éstos, por lo que no tiene relación con el número de páginas vistas y mucho menos con el número de visitantes o</p>

usuarios únicos. Esta medición más bien tiene el objetivo de conocer el número de peticiones que se generan en un servidor Web, para monitorear su capacidad y predecir sus necesidades de crecimiento.

Fuente: AMITI -18 de noviembre de 2005- en http://www.amipci.org.mx/estandares/estandares_de_medicion.html

Con todo lo anterior en mente, pasemos a una rápida revisión de los componentes principales que se integran en la construcción de un gobierno digital.

2. Internet y administración pública

El Internet, pese a estar disponible para fines comerciales desde el año de 1987, encuentra su gran momento para 1991 cuando se da el surgimiento de la WORLD WIDE WEB que consentía la combinación de palabras, sonidos e imágenes y la agrupación de información a través del hipertexto. Es decir, lo multimedia.

A partir de ese tiempo el Internet fue concebido como un facilitador de carácter tecnológico que podía ser empleado productivamente en casi todas las industrias como parte de casi cualquier estrategia (Malkia, Anttiroiko & Savolainen, 2004, xi).

Con ello, el Internet representaba el último paso en la evolución continua de las TIC. Significaba un medio de comunicación sin precedentes, poderoso y universal, sobrepasando la radio e, incluso, la televisión.

En términos generales podemos decir que la función principal del Internet es la de permitir la facilidad de comunicación entre computadoras, para ello, usa un formato común de protocolo TCP/IP cuyos estándares admiten enviar paquetes de información fácilmente entre diferentes organizaciones y ubicaciones, independientemente de los tipos de computadoras receptoras y el software usado en cada una (Malkia, Anttiroiko & Savolainen, 2004, xi). Esta característica ha hecho del Internet un elemento clave en las tecnologías modernas de información y comunicaciones.

Cada sitio contenido en el Internet tiene una dirección única, su *Universal Resource Locator* (URL), que le permite ser encontrado, desplegado, leído o descargado su contenido. La WEB es accesada por medio de software de navegación que cede la búsqueda rápida de información entre miles de sitios y también incluye facilidades para correo electrónico y transferencia de todo tipo de archivos.

Los navegadores que son usados para estos fines son en extremo sencillos en su uso, no requieren un gran conocimiento e incluso apelan, en muchos casos, a la intuición del usuario. Poseen una interfase gráfica donde los usuarios pueden apuntar a objetos o ligas en las que pueden estar interesados y acceder a la liga indicada (Malkia, Anttiroiko & Savolainen, 2004, xi).

El desarrollo del Internet constituye una oportunidad de vital relevancia para el gobierno en la provisión de servicios de mayor calidad y de manera directa a los ciudadanos de formas innovadoras y a menores costos. Así pues, el establecimiento de portales o sitios conduce al establecimiento de una relación cercana y constructiva entre ciudadanos, compañías y gobierno.

Asimismo, las tecnologías Web no son solamente importantes para las comunicaciones externas. En la forma de “intranets”, pueden tener implicaciones importantes para un gran número de organizaciones al expandir su habilidad de hacer un rango de procesos de información más accesibles al personal interno permitiendo la eliminación de algunos costos y mejora de la eficiencia mediante la comunicación y la formación de bases del conocimiento (Malkia, Anttiroiko & Savolainen, 2004, xi).

Al respecto, Heeks, 2002, señala que el uso de las TIC (en especial el Internet) por el gobierno provee de tres cambios básicos potenciales para la buena administración pública y para el desarrollo de los países emergentes:

- 1) Automatización: reemplazo de procesos ejecutados por recurso humano que involucran recepción, almacenamiento, procesamiento y transmisión de información.
- 2) Informatización: los beneficios para el usuario son considerables y de gran valor, tales como la calidad en el servicio obtenido, transparencia, flexibilidad, disponibilidad, rapidez y facilidad de acceso.
- 3) Transformación: crear nuevos procesos de información ejecutados con TIC o que apoyen nuevos procesos de información ejecutados por el recurso humano como es la creación de nuevos métodos de entrega de servicios públicos.

El uso de Internet, entonces, le permite a la administración pública un mayor alcance y escalabilidad así como una excelencia operativa haciendo uso de sistemas de

información de respaldo que permitan mayores funcionalidades que agreguen valor al usuario.

Los departamentos de gobierno y las dependencias pueden alcanzar recortes sustanciales en costos. Una vez provista la Web, el costo marginal de alguien para acceder al sitio de la dependencia es virtual y marginalmente cero, mientras que el de enviar cartas, hacer llamadas telefónicas o visitas en mostrador es considerable (Malkia, Anttiroiko & Savolainen, 2004, xi).

3. Portales de gobierno

Los portales electrónicos no son más que interfases de un sólo punto de los buscadores Web que son usados para reunir, compartir y diseminar información de acuerdo a la provisión de servicios a cierta comunidad con determinados intereses (Pavlichev & Garson, 2004, p. 100). En otras palabras, un portal es un sitio creado y diseñado para una audiencia en particular que provee un patrón de contenidos y servicios a través de un punto de acceso (Gronlund, 2002, p. 71)

El objetivo principal de un portal es ofrecer una visión intuitiva e integrada de información y servicios. Los elementos que le son comunes a la mayoría de los portales, de acuerdo a Pavlichev & Garson, 2004, son: un esquema de clasificación en categorías que ayuda a organizar la información para un fácil acceso, un buscador que ayuda a la identificación de datos exactos y específicos y ligas a otras páginas Web ya sea contenidas en el mismo portal o alojadas en otros espacios de la red.

A través de estos recursos es que el gobierno basa su estrategia de digitalización. Esto, al crear espacios virtuales que fungan como ventanas de acceso únicas para los ciudadanos en aras de que puedan entablar una relación virtual (es decir a distancia) con las autoridades gubernamentales correspondientes de acuerdo al área o tema de su interés (evidentemente, siempre referido a la acción ejecutada en el amparo de la Administración Pública.)

La información y servicios que pueden ser contenidos en un portal de gobierno, independientemente de su adscripción o funcionamiento, pueden ser visualizados de la siguiente manera:

Tabla 2. Información y servicios a ser contenidos en un portal gubernamental

<i>DATOS GENERALES</i>	<i>INFORMACIÓN EN LÍNEA</i>	<i>SERVICIOS DE COMUNICACIÓN</i>	<i>SERVICIOS INTERACTIVOS</i>
1, Existe política Digital 2, Existe vinculación entre esta y objetivos y metas institucionales 3, Existe estrategia de eGob 4, Cual es el nivel de la estrategia eGob 5, Titular de la Estrategia eGob y sus datos para hacer contacto	1, Tienen sitio web oficial 2, Existe información General de la institución en su sitio 3, Existe información Oportuna (noticias y eventos) en el sitio 4, Existe información estadística 5, Existe información de Programas Institucionales 6, Existen Guías de tramites 7, Existen formatos de tramites 8, Existe información normativa	1, Existe correo electrónico del webmaster 2, Existe correo electrónico de directivos 3, Existe correo electrónico de ejecutivos -mandos medios- 4, Existe directorio telefónico institucional	1, Existen servicios de Interacción para ciudadanos ¿Cuáles? 2, Existen servicios de Interacción para proveedores ¿Cuáles? 3, Existen servicios de Inter. para empresaios ¿Cuáles? 4, Existen servicios de Interacción para serv. publicos ¿Cuáles? 5, Existen servicios de Interacción para insituciones ¿Cuáles? 6, Existen servicios de Interacción para extranjeros y conacionales ¿Cuáles?

Fuente: Lira, Adrián (2005) *Gobierno electrónico en México: Presencia en línea Vs. Objetivo de Gobierno*, pp. 12

En los primeros tres módulos de información se encuentran aglutinados aquellos elementos que exponen unidades netamente informativas en las que no se da ninguna interacción entre el gobierno y el usuario (a quien se le reduce a simple lector de la información ahí contenida). De igual manera se contemplan los servicios de comunicación que solamente permiten la gestión de una relación pasiva del gobierno y activa de los usuarios. Lo anterior, en tanto que el primero se sitúa en una posición meramente reactiva a los requerimientos, en caso de darse, de los segundos.

El último bloque es, quizás, el de mayor relevancia en tanto que es el que efectivamente posibilita, de forma directa y a través de la interacción virtual, una relación activa tanto del gobierno como del usuario (que ya se encuentra diferenciado de acuerdo a parámetros ya sea de nacionalidad o de actividad o no comercial –con el gobierno o con terceros–), pues un requerimiento de éste último (ya sea en servicio, trámite o consulta) desencadena una reacción en el gobierno que no cesa sino hasta que ha sido completada en términos de eficiencia y efectividad la demanda ciudadana. Así pues se le confiere una mayor responsabilidad al ciudadano como detonador real de la acción y gestión gubernamental.

Finalmente y para cerrar este bloque, añadiremos lo que la UNESCO y la Universidad Externado de Colombia, 2005, han determinado como elementos mínimos en el desarrollo e implantación de un portal de gobierno electrónico:

- a) Que sea compatible con los browsers o navegadores de mayor uso o difusión en la web.
- b) Que emplee un diseño visual y gráfico atractivo; el cual, deberá de haber sido optimizado para mantener tiempos mínimos de descarga de archivos y para incrementar su desempeño.
- c) Que sea fácil de navegar. Ello implica que posea, entre otras características: 1) los usuarios en máximo tres *clics* debe de ser capaz de poder encontrar la información que busca y 2) en todas las páginas del sitio debe existir acceso visible al menú principal, al mapa del sitio y al buscador.
- d) El portal de gobierno será comprensivo cuando permita publicar más y detallada información en comparación a la que se ofrece a través de los medios basados en papel.
- E) Poseerá facilidades o herramientas que le añadan valor al sitio: formularios de sugerencias, comercio y medios de pago electrónico, búsqueda en bases de datos, boletines, chats, foros, áreas de acceso restringido para consultar a cierto tipo de información, bolsa de empleo, avisos clasificados y estado de cuentas, solicitudes o trámites.

Ya bajo este entendido, demos paso al siguiente apartado en el que se hará referencia acerca de lo que por gobierno electrónico deberá saberse.

4. Gobierno Electrónico

Para dar inicio a este apartado, es preciso concebir a la Administración Pública como un conjunto de órganos e instituciones prestatarias de servicios requeridos por la sociedad, que atiende las inquietudes de los ciudadanos y usuarios y que sabe, en teoría, adaptarse continuamente a la evolución de sus exigencias de calidad.

En el proceso de Administración Pública el gobierno inicia enfocándose en los problemas relacionados con el alto costo de operación interno, que lo convierte en ineficiente e inefectivo; por ello, debe de proponer unas líneas estratégicas de actuación para mejorar sus procesos internos. Entre estas se pueden mencionar (Apuntes de DGE 2005 en www.ruv.itesm.mx):

- *Reducir los costos de procesos*: mejorando la relación entre los ingresos y los gastos para bajar costos financieros y costos de tiempo.

- *Mejorar el desempeño del proceso de administración:* planeando, monitoreando y controlando el desempeño de los procesos de recursos humanos, financieros, entre otros.
- *Establecer conexiones estratégicas:* conectando a las dependencias, a los diferentes órdenes de gobierno y datos para fortalecer la capacidad de investigar, desarrollar e implementar la estrategia y las políticas que guían procesos del gobierno.
- *Crear “empoderamiento” (<empowerment>):* transfiriendo responsabilidades, autoridad y recursos a nuevas posiciones dentro de la organización para mejorar los procesos.

Es por ello, que es de esperarse que el marco de actuación en los próximos años de la Administración Pública se sustente en los principios de la modernidad, la transparencia, la objetividad, la calidad y el reconocimiento. Lo anterior a través de modelos y esquemas amparados por el gobierno electrónico.

Sobre el mismo, son muchas las definiciones que se han gestado. Sin embargo, y en aras de partir de un concepto común, definiremos el gobierno electrónico como “el proceso conjunto de las administraciones públicas para usar TIC en sus funciones, de tal manera que los resultados brinden beneficios, particularmente económicos, a las mismas administraciones públicas, a sus empleados, a ciudadanos, a empresas y a agentes externos” (OECD *e- Government Project* 2002)

En lo que toca a la función y alcance de los proyectos de gobierno electrónico se puede contar con la perspectiva de Heeks (2002) en donde se mencionan las siguientes relaciones:

a) Gobierno a ciudadanos

En esta aplicación, el gobierno debe de buscar la forma de satisfacer los requerimientos de los ciudadanos mejorando los servicios, brindando una mejor atención. Para lograr este nivel de servicio es necesario cambiar los procesos que se ofrecen en un gobierno tradicional a los servicios que pueden ofrecerse en un gobierno electrónico. Veamos la Tabla 3:

Gobierno tradicional	Gobierno electrónico
Servicio limitado en horas	Servicio las 24 horas los 7 días
Servicio en mostrador (limitado En acceso por distancia y complejidad)	Proporciona un servicio que tiene conexión fácil
	Permite más transacciones con un sistema de autoservicio
Gobierno centrado en sí mismo y discrecional	Ser un gobierno transparente

Fuente: Apuntes de DGE 2005 en www.ruv.itesm.mx

b) Gobierno a negocios o empresas

Es parecido al componente de compras o “*buy side*” del sector privado. Para este apartado es necesario analizar cómo el gobierno puede trabajar con las empresas y aprovechar los avances ya existentes en: compras electrónicas, comunidades/ grupos que hacen compras para todos los miembros de la comunidad o grupo, gerencia de contratos, planificación de cadena de abastecimiento y autoservicio para proveedores.

En qué cambiaría los procesos de un tipo de gobierno tradicional a otro electrónico (Tabla 4):

Gobierno tradicional	Gobierno electrónico
	Conecta electrónicamente a todos
Se basa en papeles	Permite a la ciudadanía tener acceso a los servicios de gobierno y que se pueda conectar por Internet
Hace gastos ineficientes y se enfoca en acciones de Compra	Saber cómo desarrollar a los proveedores para que sean recursos estratégicos, cuya Relación no se basa sólo en el Precio sino además en la calidad, confianza y servicio al cliente
Utiliza sistemas manuales, el cual limita el número de proveedores para concursos de licitación	Tomar en cuenta todas las dimensiones en una decisión de licitación
Realiza un uso intensivo de Los recursos del Estado por No estar debidamente Automatizado	Tener servicios de gobierno de autoservicio y obtener respuestas las 24 horas

Fuente: Apuntes de DGE 2005 en www.ruv.itesm.mx

Cuando un gobierno tiene estas aplicaciones, se puede decir que tiene la habilidad de establecer el comercio electrónico con la ciudadanía.

c) Gobierno a empleados

Dicha aplicación se relaciona con los servicios internos, donde se analiza cómo optimizar las operaciones y transacciones dentro del mismo gobierno. Se trata de buscar cómo mejorar el trabajo y la capacidad operativa y analítica de los servidores públicos, haciendo que las transacciones con el empleado del sector público se transformen hasta lograr que el trabajador administrativo sea un trabajador analítico basado en conocimientos (Apuntes de DGE 2005 en www.ruv.itesm.mx). Para ello, el gobierno electrónico debe de facilitar la captura, acceso y manipulación de la información para ser analizada.

En qué consistiría la transformación (Tabla 5):

Gobierno tradicional	Gobierno electrónico
Proliferación de papeles	Énfasis al autoservicio electrónico
Islas de información, con procesos no integrados y aislados	Integrar y gestionar el conocimiento
Procesos transaccionales y tácticos	Procesos integrados y Pragmáticos

Fuente: Apuntes de DGE 2005 en www.ruv.itesm.mx

d) Gobierno a gobierno

Cada orden de gobierno se relaciona dentro de sí mismo, a su vez con los otros órdenes o niveles de gobierno y con sus principales proveedores; estas relaciones implican la centralización, estandarización y redefinición del papel del organismo central y la forma en que interactúa en sí mismo, con las empresas y con los ciudadanos.

Ahora bien, del por qué se apuesta tanto a la implementación del modelo de gobierno electrónico puede ser entendido si se describen y enumeran algunos de los principales beneficios sociales (ya dibujados previamente) que su éxito atrae a la sociedad:

1. Mayor eficiencia
2. Menor costo para ofrecer los servicios
3. Rapidez y agilidad para obtener el servicio o documento (producto) buscado

4. Accesible desde cualquier parte
5. Ventanilla única que proporciona información en línea las 24 horas al día y permite el autoservicio en una forma amigable

Los beneficios directos más importantes del gobierno electrónico hacia los ciudadanos son los siguientes:

1. Permite a los ciudadanos un mayor acceso a la información.
2. Reduce los costos monetarios de las transacciones diarias.
3. Brinda mayor calidad y valor agregado en los servicios.
4. Mejora la calidad de vida de las comunidades marginadas y de bajos recursos.
5. Incrementa la productividad de la sociedad y sus empresas.

Al mismo tiempo que se eleva la recaudación de fondos para el Estado y mejora el nivel de servicios, los gobiernos que implementan una iniciativa de gobierno electrónico también terminan beneficiándose con la mejora en la distribución de recursos, incrementado el potencial para realizar actividades que generan valor agregado al proceso de prestación de servicios.

Pero el mayor beneficio que se obtiene, al final del ejercicio, es el de brindar un acceso más amplio y oportuno de la información, independientemente del nivel económico o estrato social del que provengan los ciudadanos. Al mejorar la eficiencia y calidad de los servicios que se prestan, el gobierno está obligado a proporcionar mayor transparencia en sus funciones a través de la rendición de cuentas.

5. e- Administración

Trasladando los aportes ya descritos al ámbito de la e-Administración, podemos caracterizar, según nos indica Lira, 2005, dos tipos de estrategias de gobierno en relación al uso y apropiamiento que de las Tecnologías de Información se haga, a la vez que se describen cuatro modelos de construcción del mismo.

De inicio, comentaremos que el tipo de estrategia de gobierno para con las tecnologías de información puede ser “defensivo” u “ofensivo”, en función de la necesidad, baja o alta, del uso de éste recurso en el desarrollo de funciones y actividades gubernamentales.

Por una estrategia “defensiva” deberemos entender una Administración Pública que depende en gran medida de sistemas tecnológicos, eficientes en costos, ininterrumpidos, seguros y plenamente operativos, bajo un enfoque centrado en la utilización de la tecnología de la información únicamente como herramienta de trabajo. Ya en lo tocante a una estrategia “ofensiva” se tiene que se desarrolla a partir de una visión que muestra a una Administración Pública dependiente de sistemas tecnológicos para mantener su eficiencia operativa y su poder y/o gobernanza institucional (Lira, 2005, p2).

Ahora bien, la visión “defensiva” de las Tecnologías de la Información en la Administración Pública se encuentra conformada, a su vez, de dos modelos estratégicos: a) modo de apoyo y b) modo de presencia. La estrategia en modo de apoyo se encuentra delimitada por una Administración Pública que tiene baja necesidad o disponibilidad política para utilizar Tecnologías de Información; por lo cual, la estrategia se centra en auxiliar actividades de los servidores públicos (en particular sobre acciones de automatización soportadas por herramientas informáticas y de telecomunicaciones que tienen baja interconexión en red.)

En modo de presencia, la estrategia de gobierno se centra en garantizar la existencia y confiabilidad de sistemas tecnológicos en el grueso de las funciones gubernamentales, sin incurrir en una alta necesidad o disponibilidad política de tecnologías de vanguardia. Esto es, “las prácticas digitales se concentran no sólo en automatizar funciones sino también en construir sistemas de información y comunicaciones digitales que permitan coordinar diversas actividades del ámbito de competencia de la Administración Pública” (Lira, 2005, p2).

A la estrategia “ofensiva” la conforman los modelos de modo de reestructura y modo estratégico. En el primero de ellos, la Administración Pública está, como su nombre lo dice, en una reestructura administrativa y pone a las Tecnologías de la Información como centro de la eficiencia. Así pues, las estrategias de gobierno están centradas en la reorientación de las funciones gubernamentales hacia prácticas digitales que permitan la automatización de funciones, la sistematización de actividades y la construcción de bases de datos para la conformación de una administración inteligente –

un centro neuronal digital o centro de informatización-, fuertemente soportado por tecnologías de vanguardia.

Finalmente, el modo estratégico se refiere a una Administración Pública en cuyo centro está la tecnología de la información, donde esta tecnología se convierte en el medio indispensable para hacerla más eficiente, reducir costos operativos, disminuir gastos políticos, ofrecer beneficios sociales, garantizar beneficios empresariales, pero sobre todo, “en el medio más eficiente y eficaz para alcanzar objetivos y metas de gobierno, debido a que las estrategias tecnológicas conllevan a vincular el mayor número de objetivos y metas de gobierno con el desarrollo de prácticas digitales de automatización, sistematización e informatización, sustentadas con nuevas tecnologías y con desarrollos tecnológicos propios; innovadores y hechos a la medida de las necesidades institucionales” (Lira, 2005, p. 2). El desglose y esquematización de lo expuesto, puede ser encontrado en la Tabla 6 que se presenta al final de este apartado.

Ya en una vertiente más pragmática, es menester mencionar que aparejada a la estrategia que la administración pública tenga de frente al uso y apropiamiento de las tecnologías de la información, se da el desarrollo y gestión de lo que son las fuentes de financiamiento, los marcos normativos y el capital humano que son necesarios para llevar a cabo dichas prácticas digitales en la Administración Pública.

Esto es, la evidencia empírica (Lira, 2005, p.3) sobre e-Administración demuestra que el recurso financiero es también elemento central debido a que éste permite, básica y principalmente, la adquisición y operación de la tecnología.

En el ámbito normativo entraña que si se diseña una estrategia de largo plazo sin su respectivo sustento regulatorio, “el emprendimiento corre el riesgo de no sobrevivir al cambio de mandato o sufrir alteraciones drásticas que lo delimiten, como puede ser la disminución o pérdida de presupuesto, más si este tránsito implica un cambio de política o movimiento del partido político a cargo” (Lira, 2005, p3.)

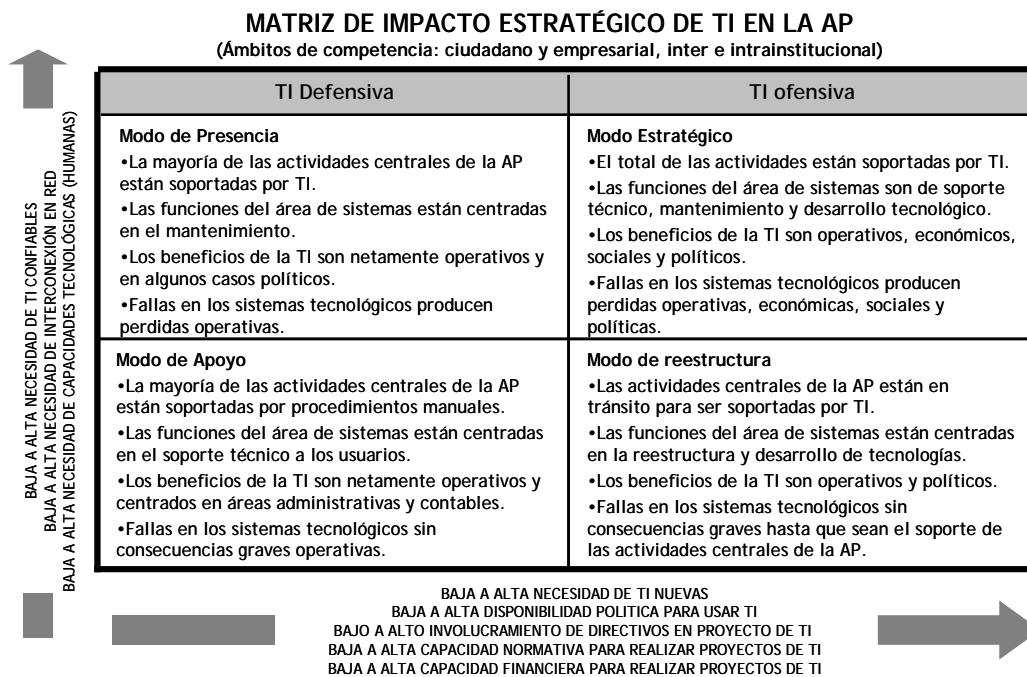
De forma última el capital humano es otro ineludible elemento en la e-Administración, ya que de él depende el empleo y aprovechamiento de la tecnología. Se cree que el éxito de la e-Administración está estrechamente relacionado con la existencia de talento, capacidades y liderazgo al interior de la cultura organizacional, siendo éstos el mecanismo propulsor de mejores prácticas, innovaciones y eficiencia administrativa.

Bajo estas razones se afirma que el camino adecuado de implementación de la estrategia tecnológica es aquel que es coherente con las capacidades normativas, financieras y humanas, presentes y futuras, de la Administración Pública que está realizando, o pretende realizar, prácticas de e-Administración.

Para cerrar este apartado, enlistaremos un espectro de gran relevancia cuando se toma la decisión de llevar a cabo o no políticas digitales en la administración pública, y esto es, la obtención de beneficio; el cual, según Lira, 2005, dependerá de la meta que se ha definido alcanzar las administraciones públicas y del objetivo que se cubra en función de los contextos afrontados.

Bajo esta lógica, las prácticas digitales en Administración Pública dejan ver que los beneficios esperados de ellas se relacionan con cuatro aspectos: el económico, el operativo, el social y el político (Lira, 2005, p.4).

1. El económico, vinculado con el crecimiento y desarrollo económico del país o región.
2. El operativo, relacionado con beneficios en la eficiencia operativa de la Administración Pública, en el orden de ahorros económicos operativos, eficiencia en procesos, mejora y mayor ofrecimiento de productos y servicios públicos y crecimiento de la participación ciudadana y empresarial en el ejercicio del gobierno; como elemento central de procesos democráticos y transparentes.
3. El social, congruente con problemáticas o demandas sociales existentes: pobreza, educación, salud, seguridad social, etc.
4. El político, tocante al crecimiento de la confianza ciudadana y empresarial, incremento de votos y mantenimiento del poder institucional.



Fuente: Lira (2005), *Administración Electrónica: vamos bien, hasta aquí llegamos o reinventamos*, p. 4

6. CRM (Customer Relationship Management) en gobierno electrónico

Fuertemente relacionado con lo ya expuesto hasta este momento, se encuentra el tópico del CRM (por sus siglas en inglés *Customer Relationship Management*) y su aplicación, como parte de un proceso mejorado del gobierno electrónico, en la administración pública.

De primera instancia definiremos lo que por CRM debe de ser entendido; “un enfoque que permite a la organización centrar su atención en el cliente para interactuar más efectivamente con él, identificar su importancia, retenerlo en la organización y evitar que se vaya” (Alanís, 2004), entendiéndose por organización, ya sea del sector público o privada.

Pese a que de primer momento, el CRM fue empleado de forma exclusiva en la empresa privada, de forma cada vez más frecuente su aplicación se extiende en el ejercicio de la administración pública. Esto, para ofrecerle al ciudadano- usuario un servicio de mayor calidad y eficiencia en términos de sus expectativas. Es así que Alanís, 2004, señala que las siglas CRM están adquiriendo un nuevo significado, administración de la relación con el ciudadano (*Citizen Relationship Management*), lo cual incorpora,

que el gobierno está comenzando a enfocarse en la calidad del servicio que otorga a sus ciudadanos, para así crear un clima de confianza entre los habitantes y el gobierno.

Lo anterior, en el ámbito mexicano comenzó con una iniciativa de implementar el CRM en las instituciones públicas, sobre todo federales, a partir del 2001. Estudios recientes de la consultora Select (2004), que es mencionado por Salas (2004), aluden a que el mercado mexicano de compañías proveedoras de soluciones CRM se encuentra dividido, de acuerdo a la Tabla 7, de la siguiente manera:

Tabla 7. Mercado Mexicano de CRM

Fabricante	Año 2002	Año 2003	Porcentaje de participación (2003)
SAP	6.10	7.00	42%
Siebel	5.49	6.30	38%
Oracle	1.07	1.08	6%
Peoplesoft	0.81	0.91	5%
Teradata	0.58	0.32	2%
JD Edwards	0.52	0.31	2%
Baan	0.43	0.17	1%
Otros	0.64	0.70	4%

Fuente: Salas (2004)

Los datos anteriores, expresados en millones de dólares, muestran significativamente que el mercado mexicano se encuentra liderado por la compañía alemana SAP y por Siebel, siendo éste último el más utilizado dentro de instituciones gubernamentales. La compañía Siebel ha formado una alianza con el Grupo Qualita, para crear productos como Fidelis, que apoya en la atención ciudadana por medio de diferentes canales de contacto, como lo son e-mail, kioscos de información, call centers, entre otros (Salas, 2004, <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/crmgob.htm>).

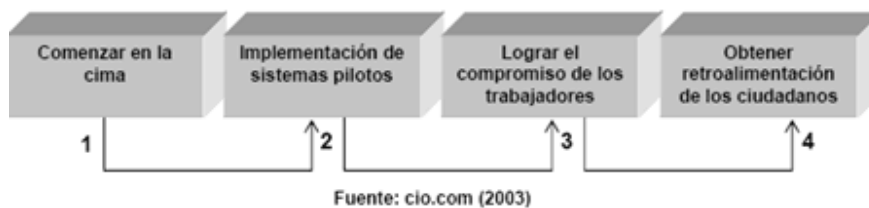
Los gobiernos de Chihuahua, la Delegación Miguel Hidalgo del Distrito Federal y el municipio de Querétaro, son usuarios de sus productos. Siendo el gobierno de Chihuahua uno de los principales casos de éxito en implementar soluciones de CRM. “Los principales beneficios que recibimos de un sistemas como Marc@Gob definitivamente son el atender mejor a la ciudadanía, acercar a la ciudadanía a los servicios del Gobierno, por eso estamos llevando toda la tecnología de punta hacia este

objetivo: que la ciudadanía sea bien atendida por parte de los servidores públicos” afirmó Yolanda Ríos, directora de Atención Ciudadana del Gobierno del Estado de Chihuahua (www.qualita.com.mx).

Otros estados como el Estado de México, Morelos, entre otros han comenzado a implementar ciertos módulos de CRM. Nosotros, como se verá más adelante, somos partidarios de que el mismo sistema sea integrado al uso nominal dentro de la administración que se gesta en la Delegación Coyoacán.

Pero para ello, se nos advierte, por parte de cio.com (2003), como importantes para llevar a cabo dicha integración del CRM a la administración pública, los siguientes elementos que se representan en la figura 1:

Figura 1. Pasos de éxito en la implementación de CRM



Si el gobierno logra aplicar estos componentes seguidos uno de otro, conllevará a reorganizar las capacidades de servicio del gobierno alrededor de las necesidades del cliente y se obtendrán beneficios como (cio.com, 2003):

- Manejo efectivo de datos a través de procesos optimizados que permitirán analizar a cada cliente en particular.
- Impacto en la eficiencia de los procesos internos.
- Claridad en procesos internos.
- Credibilidad en el gobierno por parte de los ciudadanos.
- Mayor recuperación de pago de impuestos.

IV. Casos de éxito en la implementación del gobierno electrónico a nivel Municipal

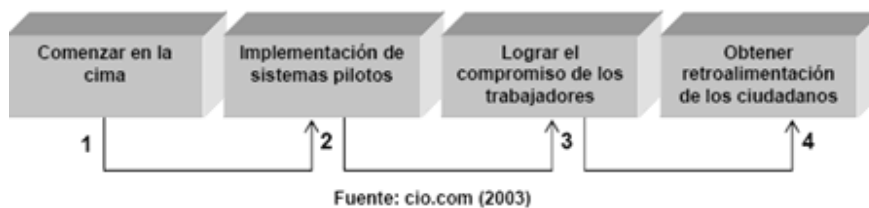
Antes de dar paso a la problemática a abordar para el portal de la Delegación Coyoacán es importante dar al lector muestras tangibles de la oportunidad que presenta el mudar la administración local tradicional a una e- administración.

objetivo: que la ciudadanía sea bien atendida por parte de los servidores públicos” afirmó Yolanda Ríos, directora de Atención Ciudadana del Gobierno del Estado de Chihuahua (www.qualita.com.mx).

Otros estados como el Estado de México, Morelos, entre otros han comenzado a implementar ciertos módulos de CRM. Nosotros, como se verá más adelante, somos partidarios de que el mismo sistema sea integrado al uso nominal dentro de la administración que se gesta en la Delegación Coyoacán.

Pero para ello, se nos advierte, por parte de cio.com (2003), como importantes para llevar a cabo dicha integración del CRM a la administración pública, los siguientes elementos que se representan en la figura 1:

Figura 1. Pasos de éxito en la implementación de CRM



Si el gobierno logra aplicar estos componentes seguidos uno de otro, conllevará a reorganizar las capacidades de servicio del gobierno alrededor de las necesidades del cliente y se obtendrán beneficios como (cio.com, 2003):

- Manejo efectivo de datos a través de procesos optimizados que permitirán analizar a cada cliente en particular.
- Impacto en la eficiencia de los procesos internos.
- Claridad en procesos internos.
- Credibilidad en el gobierno por parte de los ciudadanos.
- Mayor recuperación de pago de impuestos.

IV. Casos de éxito en la implementación del gobierno electrónico a nivel Municipal

Antes de dar paso a la problemática a abordar para el portal de la Delegación Coyoacán es importante dar al lector muestras tangibles de la oportunidad que presenta el mudar la administración local tradicional a una e- administración.

Para ello ofrecemos tres ejemplos: dos de carácter nacional (e- Municipio Coatzacoalcos y e- Municipio de San Pedro Garza García) y uno a nivel internacional (e- Generalitat de Cataluña, España).

En absoluto estas ejemplificaciones pretenden ser exhaustivas de los esfuerzos desarrollados por cada una de estas entidades de gobierno, sólo inquieran proveer ser la muestra de lo que puede llegar a ser alcanzado si es que se desarrolla un proyecto de gobierno electrónico a nivel local.

1. Proyecto: e-Municipio de Coatzacoalcos

La visión que de sí mismo tenía el municipio de Coatzacoalcos, en Veracruz, fue la de una entidad que gobernara de manera sustentable, eficiente y eficaz; lo cual, le llevó al diseño de un esquema orientado a la transparencia de las finanzas municipales y al cambio de actitud del servidor público.

El programa integraba procesos internos (como control de costos, comunicación eficiente y rápida con el ciudadano, etc), calidad en el servicio y agilidad en los trámites, así como aspectos inherentes al ejercicio de la transparencia y credibilidad del desempeño del municipio y su comunicación con el estado, control efectivo del presupuesto y optimización y administración de recursos humanos y materiales (Leirserson, 2004 en <http://www.movicon.com.mx/desdemipc/presencial/portada.asp?company=0&proc=news&procid=8CASOSDEEXITO>).

Para ello, se basó en modelos de *workflow*, CRM, Internet, hardware, software, conectividad, comunicaciones y atención ciudadana. Dando por resultado el portal www.coatzacoalcos.gob.mx en el cual se brinda al ciudadano- usuario el acceso a toda una gama de servicios electrónicos.

La gestión de este proyecto¹², también, incluía subproyectos, como un sistema de transacciones municipales sobre Internet (Ayuntanet), que atiende las solicitudes de la ciudadanía y las canaliza automáticamente a las entidades correspondientes; Quejanet, e-mail institucional y otros canales directos de comunicación con las distintas áreas.

¹² Que ha tenido un costo total de 20 millones de pesos. Dividido en ejercicios presupuestales anuales a lo largo de tres años (iniciando en 2001).

2. Proyecto: e- Municipio de San Pedro Garza

Gracias a la puesta en marcha de un programa de equipamiento tecnológico, cuyo fin es ofrecer a sus habitantes la infraestructura necesaria para facilitar el uso de las telecomunicaciones y las Tecnologías de la Información, este municipio se perfila como pionero en su estado en el despliegue de estrategias encaminadas a la construcción del e-municipio.

De acuerdo a Gerardo Garza Sada, alcalde de San Pedro, “acciones como éstas combaten la brecha digital; por ello es necesario aprovechar las tecnologías. Vivimos en un mundo global en donde existen tecnologías universales, como las de la era digital. Ésta es una ola que hay que aprovechar o dejarla pasar; si se opta por esto último, se postergan los beneficios para la población. Hay que usar estas herramientas, que no son más que medios para tener una mejor calidad de vida, precisamente como uno de los objetivos de los gobiernos” (Leirserson, 2004 en <http://www.movicon.com.mx/desdemipc/presencial/portada.asp?company=0&proc=news&procid=8CASOSDEEXITO>).

En términos específicos, se tiene que el portal www.sanpedro.gob.mx¹³ brinda al usuario información sobre programas y la administración municipal. A través de él se puede establecer comunicación directa con funcionarios. Lo anterior, por medio de la aplicación de una ventanilla virtual que ofrece atención directa y en tiempo real a la ciudadanía. Es un servicio único en su tipo en México y atiende un promedio de 70 visitantes por mes. (Leirserson, 2004 en <http://www.movicon.com.mx/desdemipc/presencial/portada.asp?company=0&proc=news&procid=8CASOSDEEXITO>).

Algo que es de destacar de esto dos ejemplos, es que comparten un elemento que les es común: el apoyo del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (www.inafed.gob.mx) que construye y da hospedaje gratuito a los municipios virtuales.

3. Proyecto: e- Generalitat de Cataluña

¹³ El costo del proyecto fue aproximadamente de \$20 millones de pesos.

En Cataluña (una provincia autónoma con una población de más de 6 millones de habitantes de los cuales 130 mil trabajan para la provincia), el proyecto era modernizar el gobierno de la provincia con el énfasis puesto en mejorar la eficiencia de los procesos internos.

Para obtener estos beneficios el gobierno de la provincia implementó un proyecto de gobierno electrónico. Como un primer paso hacia la administración digital de la provincia, la administración digital permitiría tener un sistema integrado para ser más eficiente y ofrecer mejores servicios al pueblo. Esta administración digital ofrecía la posibilidad de ayudar a acercar los servicios del gobierno a los ciudadanos gracias al portal <http://www.gencat.es/>.

Los beneficios de este proyecto incluyen (Leirserson, 2004 en <http://www.movicon.com.mx/desdemipc/presencial/portada.asp?company=0&proc=news&procid=8CASOSDEEXITO>):

- a) La integración, no sólo del sistema financiero sino también del sistema contable proporcionando información más confiable, ágil y en tiempo real.
- b) Con la integración del sistema contable, se pudieron obtener y utilizar nuevas funciones en las áreas de presupuesto, tesorería y uso de diferentes monedas.
- c) Aprovechando la integración se desarrolló e integró también un nuevo modelo financiero- económico para simulaciones y proyecciones de casos.
- d) Este sistema permitió que se prepare y presente el presupuesto más ágil y rápidamente de lo que se podía efectuar anteriormente.

Con estas ejemplificaciones queda evidente que la oportunidad de cambio a nivel local a través del las TIC es una opción real que demuestra resultados contundentes en la gestión de los procesos y servicios de la administración pública. En México, dicha condición de forma paulatina se ha ido entendiendo y los esfuerzos encaminados a la consecución del objetivo de modernización de la administración pública a través del uso y apropiamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación han dejado de ser

un evento aislado para transformarse en todo un efecto domino que trastoca a todas las dependencias, en todos sus niveles y funciones.

V. Caso: Portal de la Delegación Coyoacán

Antes de iniciar con la propuesta, se hace indispensable tener una visión panorámica de los principales indicadores de la Delegación Coyoacán.

1. Características Relevantes de la Delegación Coyoacán

Coyoacán es una delegación que se encuentra situada en el centro del Distrito Federal. Cuenta con una superficie de 5,3889 metros, que representan el 3.5% de todo el territorio de la entidad. La cantidad de habitantes que residen en esta delegación son cerca del 7.5% de la población total de Distrito Federal. Colinda al norte con las delegaciones Álvaro Obregón, Benito Juárez e Iztapalapa; al este con las delegaciones Iztapalapa y Xochimilco y al sur con Tlalpan.

En los últimos años Coyoacán a tenido una tasa de crecimiento de 0.01% por debajo de la media del D.F. Esto, según el INEGI, para el 2000 colocaba a al Delegación como la cuarta más poblada (640, 423 personas, de las cuales, 300, 429 -46.9%- eran hombres y 333,994 -53.1%- eran mujeres).

La composición por grupos de edad muestra que la mayoría de la población es joven. Los habitantes de entre 0 y 19 años representan el 31.6%, mientras que el rango de jóvenes de entre 20 y 34 es de 28% y los adultos entre 35 y 59 es el 29.38%. Finalmente los adultos mayores representan el 9.5%.

Del nivel educativo de su población, Coyoacán se representa con 219, 441 hombres alfabetizados y 255, 168 mujeres alfabetizadas. Esto en contraposición de los 2,704 hombres que son analfabetas y las 7, 853 mujeres analfabetas.

Se puede observar que el 78% de la de la población tienen estudios de posprimaria, el 11.5% la primaria completa, el 6.2% con primaria incompleta y el 2.7 sin instrucción (por debajo del promedio registrado en el D.F. que fue del 3.6%.) El 56% cuenta con educación media superior y superior.

La población económicamente activa es de 287, 911 habitantes; de los cuales, 282, 523 estaban ocupados y 5, 388 desocupados.

un evento aislado para transformarse en todo un efecto domino que trastoca a todas las dependencias, en todos sus niveles y funciones.

V. Caso: Portal de la Delegación Coyoacán

Antes de iniciar con la propuesta, se hace indispensable tener una visión panorámica de los principales indicadores de la Delegación Coyoacán.

1. Características Relevantes de la Delegación Coyoacán

Coyoacán es una delegación que se encuentra situada en el centro del Distrito Federal. Cuenta con una superficie de 5,3889 metros, que representan el 3.5% de todo el territorio de la entidad. La cantidad de habitantes que residen en esta delegación son cerca del 7.5% de la población total de Distrito Federal. Colinda al norte con las delegaciones Álvaro Obregón, Benito Juárez e Iztapalapa; al este con las delegaciones Iztapalapa y Xochimilco y al sur con Tlalpan.

En los últimos años Coyoacán a tenido una tasa de crecimiento de 0.01% por debajo de la media del D.F. Esto, según el INEGI, para el 2000 colocaba a al Delegación como la cuarta más poblada (640, 423 personas, de las cuales, 300, 429 -46.9%- eran hombres y 333,994 -53.1%- eran mujeres).

La composición por grupos de edad muestra que la mayoría de la población es joven. Los habitantes de entre 0 y 19 años representan el 31.6%, mientras que el rango de jóvenes de entre 20 y 34 es de 28% y los adultos entre 35 y 59 es el 29.38%. Finalmente los adultos mayores representan el 9.5%.

Del nivel educativo de su población, Coyoacán se representa con 219, 441 hombres alfabetizados y 255, 168 mujeres alfabetizadas. Esto en contraposición de los 2,704 hombres que son analfabetas y las 7, 853 mujeres analfabetas.

Se puede observar que el 78% de la de la población tienen estudios de posprimaria, el 11.5% la primaria completa, el 6.2% con primaria incompleta y el 2.7 sin instrucción (por debajo del promedio registrado en el D.F. que fue del 3.6%.) El 56% cuenta con educación media superior y superior.

La población económicamente activa es de 287, 911 habitantes; de los cuales, 282, 523 estaban ocupados y 5, 388 desocupados.

Sobre tales datos y con base en una clasificación por estratos y características o variables comunes de las divisiones político- administrativas del país como población, escolaridad, fecundidad, población económicamente activa, salud, ocupación tipo de vivienda, servicios y acceso a bienes duraderos, entre otras el INEGI identifica siete estratos que obedecen a una jerarquización por niveles de desarrollo o bienestar de las entidades federativas y municipios del país, donde el estrato uno es el menor nivel y el estrato siete es el de mayor. Acorde con esta clasificación, la población de Coyoacán se ubica en el estrato 6 junto con Miguel Hidalgo.

A manera de anecdotario, cabe destacar que la Delegación se caracteriza por tener un amplio patrimonio cultural e histórico¹⁴, además de que, junto con Miguel Hidalgo y Benito Juárez, sus habitantes cuentan con las mejores condiciones de vida en el D.F. Sin embargo, su conformación socioeconómica es heterogénea, pues en ella coexisten zonas clasificadas como nivel de vida alto, con áreas de habitantes de bajos ingresos o de bajo nivel (Blanco *et al*, 2000, p. 171.)

Dicha aseveración encuentra sustento en la encuesta de “Identificación de Hogares prioritarios,” realizada dentro del programa de Educación para la Salud Pública de la Secretaria de Salud del Gobierno del D.F., y que arrojó datos para la Delegación Coyoacán como los siguientes: hay 150, 268 personas en condición de marginación socioeconómica; lo cual representa que el 23.46% de la población en la demarcación. Lo anterior, implica que ese mismo porcentaje de la población aún se encuentra excluida total o parcialmente del consumo y disfrute de bienes y servicios, así como de la participación de asuntos públicos (GDF, 2000, CD).

En cuanto a infraestructura de servicios, se tiene que en los últimos 20 años Coyoacán ha incrementado el número total de viviendas que disponen de agua entubada, drenaje y energía eléctrica. Destacándose de estos tres, la disponibilidad de drenaje (pues, el servicio se desarrolló en un 22%, para llegar a tener una cobertura total del 98.96%) y la electricidad que se elevó al 99.87%.

Referente al equipamiento educativo de la Delegación, se tiene que existen 181, 222 primarias, 100 secundarias, 11 unidades de profesional medio, 49 bachilleratos y una

¹⁴ Ejemplo de ello es que cuenta con 4 Casas de Cultura, 20 Museos, 20 Teatros, 5 Salas de Concierto y 33 Bibliotecas. En el ámbito deportivo tenemos 9 deportivos, 4 módulos deportivos, 191 jardines y parques.

normal. Menesteroso es mencionar la presencia del Campus Xochimilco de la Universidad Autónoma Metropolitana, La Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica del IPN, el Centro Nacional de las Artes (CNA), La Escuela Nacional de Música de la UNAM, La Escuela Superior de Música, un plantel de la Escuela Naval Militar, la Escuela de Enfermería de la Universidad Panamericana, el Centro de Estudios Universitarios, el Centro Avanzado de Comunicaciones y la casa de estudios más grande e importante de México: Ciudad Universitaria.

En cuestión Salud se cuenta con: 7 unidades médicas del ISSSTE, 25 unidades en servicio del gobierno del D.F. y cuatro unidades del IMSS.

Sobre su infraestructura vial básica, comentaremos que la Delegación está limitada por vialidades importantes: al norte Avenida Río Churubusco y Calzada Ermita Iztapalapa; al sur por calzada del Hueso, Acoxpa y Tlalpan, las avenidas del Pedregal, del Bordo y Periférico; al este calzada de la Viga y Canal Nacional; al oeste Avenida Universidad, Río Magdalena, San Jerónimo y el Circuito Universitario. Además de éstas se le suman avenidas principales que lo cruzan como Insurgentes, Taxqueña y Tlalpan.

En la rúbrica del transporte público se observa que Coyoacán cuenta con autobuses urbanos, microbuses y taxis, así como 11 estaciones de tren ligero, que corren de Taxqueña hasta el Huipulco; seis estaciones de las Líneas 2 y 3 del Metro, además de tres rutas de trolebús.

Es por tales indicadores y en consecuencia y concordancia a los proyectos federales (e-México) y regionales (DF) que se aprecia que la introducción del servicio de gobierno electrónico en la Delegación Coyoacán no sería un esfuerzo vano y, al contrario, sería una inversión de importantes magnitudes y de grandes consecuencias. Tal y como queda ya establecido en líneas anteriores.

2. Planteamiento del problema

El Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006 proyecta la idea de un BUEN GOBIERNO capaz de utilizar los más avanzados sistemas de administración y tecnología para evitar el dispendio de recursos y promover la eficacia de su función en todos los órdenes. De primer momento, se ha promovido el desarrollo, modernización y competitividad de los servicios tecnológicos en aras de gestar, entre otros, PORTALES TECNOLÓGICOS que

sean el vehículo natural que intercomunique a los ciudadanos entre sí, con el gobierno y con el resto del mundo.

Como guía para la creación de dichos portales la OECD¹⁵ ha definido los siguientes parámetros (Tabla 8):

Nivel de avance	Características	Servicios	Delegación Coyoacán (http://www.coyoacan.df.gob.mx/)
Presencia primaria	Creación del portal	Información básica	SI
Presencia mejorada	Aumenta la gerencia del conocimiento	Información básica, más la capacidad de imprimir y buscar información	SI
Presencia interactiva	Información del gobierno	Se encuentran datos sensibles de las diferentes áreas del gobierno	SI
Presencia transaccional	Servicios más integrados	Se empiezan a realizar transacciones monetarias en línea y otros servicios y/o trámites en línea	NO

Como se observa, el portal de la Delegación de Coyoacán se encuentra a sólo un paso de alcanzar los más altos estándares de eficiencia que sobre el área se han fijado. Por ello, se sugiere al Delegado trasladar algunos de los 30 trámites (por lo menos 10) que ya se ofrecen a un formato en línea y así aprovechar que el indicador de computadoras en la región es del 21.6 por ciento (UIT en <http://www.uit.org>) y brindar servicios electrónicos a una población calificada como de estrato 6 por el INEGI.¹⁶

¹⁵ Organisation for Economic Co-operation and Development

¹⁶ Con base en una clasificación por estratos y características o variables comunes de las divisiones político- administrativas del país como población, escolaridad, fecundidad, población económicamente activa, salud, ocupación tipo de vivienda, servicios y acceso a bienes duraderos, entre otras el INEGI identifica siete estratos que obedecen a una jerarquización por niveles de desarrollo o bienestar de las entidades federativas y municipios del país, donde el estrato uno es el menor nivel y el estrato siete es el de

3. Actores sus variables y dimensiones

La estrategia de gobierno electrónico local en la Delegación Coyoacán es una creación colectiva en permanente dinámica que apela a actores que de manera directa o indirecta se relacionan con el proyecto; los cuales, pueden estar clasificados de la siguiente manera:

Entorno Federal (Gobierno Federal, Secretaría de Comunicaciones y Transportes)

E- México

El proyecto nacional *e-México*, que está bajo la agenda de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y cuyo coordinador operativo es Julio César Margain, tiene como objetivo principal ofrecer el acceso a una serie de contenidos en materia de educación, salud, comercio, turismo, servicios gubernamentales y otros servicios a la comunidad, de tal forma que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas y las familias, así como ofrecer nuevas oportunidades a las empresas y promover un desarrollo más acelerado y equitativo entre las distintas comunidades y regiones del país, con especial atención a las zonas menos favorecidas (E- México en <http://www-e-mexico.gob.mx>). Esto, en un entorno de igualdad de oportunidades de acceso al conocimiento, al aprendizaje y a la educación a través del uso y aprovechamiento inteligente de las nuevas tecnologías.

Para lograrlo, el sistema *e-México* se despliega a través de un esquema de dinamismo e integración que inhiere la articulación de los intereses de los principales actores de nuestra sociedad: los distintos niveles de gobierno, de diversas entidades y dependencias públicas, de los operadores de redes de telecomunicaciones, de las cámaras y asociaciones vinculadas a las tecnologías de la información y comunicaciones, la academia, agentes económicos, así como de diversas instituciones y, evidentemente, la sociedad civil.

mayor. Acorde con esta clasificación, la población de Coyoacán se ubica en el estrato 6 junto con Miguel Hidalgo.

De manera inicial, y con un gasto de gobierno proyectado de 650 millones de pesos¹⁷; los cuales, serán administrados por un Fideicomiso nacional, *e- México* ha planteado por ejes rectores de su acción (E- México en <http://www-e-mexico.gob.mx>) los siguientes aspectos:

1. Lograr un acceso universal. Se espera generar un ámbito de igualdad de oportunidades para el acceso a la información y el conocimiento para todos los mexicanos.

2. Aumentar la participación digital a través de la integración y convergencia de esfuerzos de todos los actores públicos y privados para la creación, acumulación y distribución de la información y el conocimiento. Para tal fin, se han creado los Centros de desarrollo en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) que se dedican a llevar a cabo convenios y acciones necesarias entre el Sistema Nacional *e-México* y todas aquellas entidades, públicas y privadas, nacionales y extranjeras, con el propósito de desdoblarse nuevas y novedosas tecnologías de información y comunicación tendientes a incrementar la integración social al uso y aplicación de los servicios digitales.

3. Apropiamiento. Implica que los mexicanos logren hacer un uso inteligente de las nuevas tecnologías de la información para incrementar su bienestar social. Este apartado sugiere el despliegue de programas de capacitación e inducción a los procesos tecnológicos para que la ciudadanía se integre de forma conciente, natural y asertiva a los nuevos servicios digitales.

4. Contenido social. Apela a que el sistema sirva para el mejoramiento de los niveles de vida de la población mexicana siempre en condiciones que garanticen y promuevan valores tales como la certidumbre, la transparencia, la privacidad, la responsabilidad, el respeto a la diversidad de pensamiento, razas, culturas y ética de los mexicanos. Conforme a esto, se han planteado como temas prioritarios: *e-aprendizaje, e-salud, e-economía y e-gobierno* (apoyo a programas de innovación gubernamental, apoyo a los Procesos de Planeación Estratégica de la Administración Pública Federal, desarrollo

¹⁷ Gasto que pareciera no ligarse con la expectativa del Gobierno Federal que inquiriría que *e- México* fuera socialmente rentable y no una carga onerosa para el Estado.

de Ciudades Digitales, colaboración con e-Municipios y e-Estados y desarrollo del e-Gobierno Integral.)

5.- Conectividad. Se busca generar, ampliar y consolidar la infraestructura tecnológica que se antoja como necesaria para ofrecer el servicio a todos los ciudadanos mexicanos.

6.- Sistemas (*software*). Por este aspecto debe ser entendido el desarrollo y expansión de la infraestructura tecnológica que sirve para transportar los diversos servicios digitales o contenidos producidos. Es decir, la generación de servicios efectivos, seguros y amigables que aseguren la operatividad del Proyecto *e-México*.

Así pues, como es evidente, *e-México* ha sido pensado como un proyecto integrador, de convergencia de tecnología y de convergencia de operadores. Es una malla de confluencia y distribución de información, es un sistema de tráfico de contenidos en donde concurren instituciones, Secretarías, organismos, escuelas, educandos y educadores, bibliotecas, investigadores e individuos (E- México en <http://www-e-mexico.gob.mx>). A través de él se espera poder reducir barreras y desequilibrios en los accesos a la información y lograr igualar las oportunidades entre los mexicanos sin importar la posición socioeconómica de las regiones y sus habitantes.

Entorno Estatal (Gobierno del Distrito Federal, Comité de Informática)

Gobierno electrónico en el DF

Inicialmente cabe destacar la existencia del Comité de Informática del GDF, cuyo nacimiento se dio con el objeto de establecer una política de modernización en la administración pública del entonces Departamento del Distrito Federal. Se constituyó de manera oficial el 23 de octubre de 1995 y actualmente se encuentra bajo la estructura orgánica de la Oficialía Mayor del GDF (esto a través de la Coordinación General de Modernización Administrativa - Bases de Organización Interna del Comité de Informática de Gobierno del Distrito Federal. <http://www.ci.df.gob.mx/intro/basedeorga.php>-.) Su objetivo es normar, coordinar e

integrar la planeación y evaluación de los aspectos informáticos¹⁸ del Sector, así como unificar y difundir los criterios y políticas aplicables en materia de estadística e informática.

En relación a las prácticas digitales vinculadas a la construcción de portales gubernamentales y la difusión y ofrecimiento de productos y servicios públicos en línea el Comité de Informática tiene las funciones de emitir y difundir los lineamientos en el desarrollo de páginas web (Bases de Organización Interna del Comité de Informática de Gobierno del Distrito Federal. <http://www.ci.df.gob.mx/intro/basedeorga.php>); emitir su opinión, mediante dictámenes técnicos y contractuales, sobre la procedencia y viabilidad de la adquisición de bienes y la contratación de servicios informáticos por las Unidades¹⁹ en lo concerniente a la construcción de portales gubernamentales o mejoras sustanciales en productos y servicios públicos ofrecidos en estos; auxiliar en la evaluación de la ejecución de practicas sobre portales digitales, a fin de detectar fallas en su ejecución y sugerir medidas correctivas correspondientes; coordinar el establecimiento de convenios de colaboración y apoyo interinstitucional a fin de contar con plataformas tecnológicas compatibles; y emitir y verificar el cumplimiento de criterios, políticas, estándares y dictámenes que servirán como normas y lineamientos en el desarrollo de páginas web oficiales (Bases de Organización Interna del Comité de Informática de Gobierno del Distrito Federal. <http://www.ci.df.gob.mx/intro/basedeorga.php>).

No obstante, cabe destacar que el Comité de Informática es sólo un órgano de consulta y concertación, al cual acuden las dependencias y entidades del GDF cuando requieren este tipo de servicio, lo hacen a través de su representante en el Comité de Informática dentro de las sesiones de trabajo a realizarse a lo largo del año. Razón por la cual no se cuenta con un programa de gobierno en la materia, ya que en primera instancia esta acción no es del ámbito de competencia del Comité de Informática y, en segunda instancia, porque el desarrollo de estos emprendimientos atiende principalmente a

¹⁸ "Informática", la conjunción de diversas ciencias y técnicas para la recopilación, tratamiento y difusión de la información. Comprendiéndose todas las denominaciones relacionadas en materia de procesamiento de datos e imágenes, computación electrónica, procesamiento de la palabra, cómputo, comunicación entre redes, comunicación entre equipos, telemática y demás sinónimos sobre este particular.

¹⁹ "Unidad" o "Unidades", a todas las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Desconcentrados del Departamento del Distrito Federal.

requerimientos específicos de trabajo y no a una planeación programática de acciones de largo plazo.

Dentro de los productos y servicios públicos finales ofrecidos por dependencias e instituciones en Internet podemos observar una estrecha relación entre estos y las líneas estratégicas identificadas por el GDF para solucionar las principales problemáticas de la urbe. En este sentido, se alcanza a identificar la existencia de servicios en línea dentro de las siguientes temáticas: vialidad y transporte, administración y finanzas, salud, economía (proveedores) y transparencia; quedando vacías o menos desarrolladas temáticas como inseguridad, proyectos de inversión y oportunidades ciudadanas.

Ya en el análisis de la coherencia entre los objetivos de gobierno y las practicas digitales relacionadas a la presencia en línea de productos y servicios públicos se puede observar que la presencia en línea del GDF está en una fase inicial fuertemente recargada en el ofrecimiento de servios netamente informativos, por lo cual no existe interrelación estrecha con sus usuarios, sino más bien una difusión “masiva” de información de productos y servicios públicos.

Así pues, la fortaleza de estas prácticas digitales en el GDF es el rubro de los servicios públicos netamente informativos; los cuales, se encuentran altamente desarrollados en las dependencias e instituciones. Las áreas de oportunidad para futuros esfuerzos, entonces, son los servicios de comunicaciones con los usuarios y el ofrecimiento de los servicios y productos finales en línea.

Entorno local (Delegación Coyoacán)

Subdirección de Informática

Al revisar los documentos que dibujan la estructura y programas emprendidos por la Delegación Coyoacán sobre el ámbito de las Tecnologías de la Información puestas al servicio de la Administración Pública. Nos encontramos que de manera directa no se apela a ellas. No se cuenta con un programa de gobierno en la materia y los esfuerzos emprendidos sobre la materia atiende principalmente a requerimientos específicos de trabajo y no a una planeación programática de acciones de largo plazo.

Sin embargo, dentro de su estructura se cuenta con la Subdirección de Informática que, a cargo de la Lic. María Marcela Huicho Armenta, tiene a su tarea la detección de

las necesidades de bienes y servicios informáticos; la solicitud de su adquisición y supervisión del funcionamiento de los equipos, programas, sistemas y redes informáticas, en aras de garantizar el buen funcionamiento de las áreas que conforman la estructura orgánica. Asimismo, se encarga y responsabiliza del diseño e implementación de sistemas y procedimientos de cómputo para las actividades de las áreas directivas y técnico-operativas de la Delegación (Delegación Coyoacán en <http://www.coyoacan.df.gob.mx/>).

Dicha Subdirección se apoya de dos Jefaturas de Unidad Departamental para la ejecución de las funciones a ella encomendadas: a) la Jefatura de Unidad Departamental de Redes, Comunicación y Soporte Técnico y b) la Jefatura de Unidad Departamental de Desarrollo de Sistemas.

Sobre tal estructura administrativa y de trabajo es que recae, entonces, la responsabilidad de la gestión y desarrollo del portal de Coyoacán. Esto, evidentemente, de acuerdo a los lineamientos que tenga a bien gestar el delegado.

Tales atribuciones le son conferidas de acuerdo a la CIRCULAR UNO BIS DELEGACIONES 2005, NORMATIVIDAD EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS (http://www.cgma.df.gob.mx/normatividad_admin/circularuno/archivos/CircularUnoBis05.pdf) que establece que las Delegaciones formularán, instrumentarán y evaluarán su Programa Anual de Modernización Administrativa. Siendo, para este efecto, los titulares de las Delegaciones los responsables del cumplimiento que se emprendan como parte de su Programa Anual.

También estipula que “será responsabilidad del Jefe Delegacional proponer las iniciativas que juzgue en beneficio de la modernización o actualización de los sistemas de telecomunicación que la Delegación utiliza par satisfacer las necesidades de intercomunicación [...] Todo requerimiento de adquisición, instalación, arrendamiento y mantenimiento de equipos de telecomunicación, deberá contar con la autorización del Jefe Delegacional.” (Circular Uno Bis en http://www.cgma.df.gob.mx/normatividad_admin/circularuno/archivos/CircularUnoBis05.pdf)

Figura 2. Mapa de los actores y sus relaciones

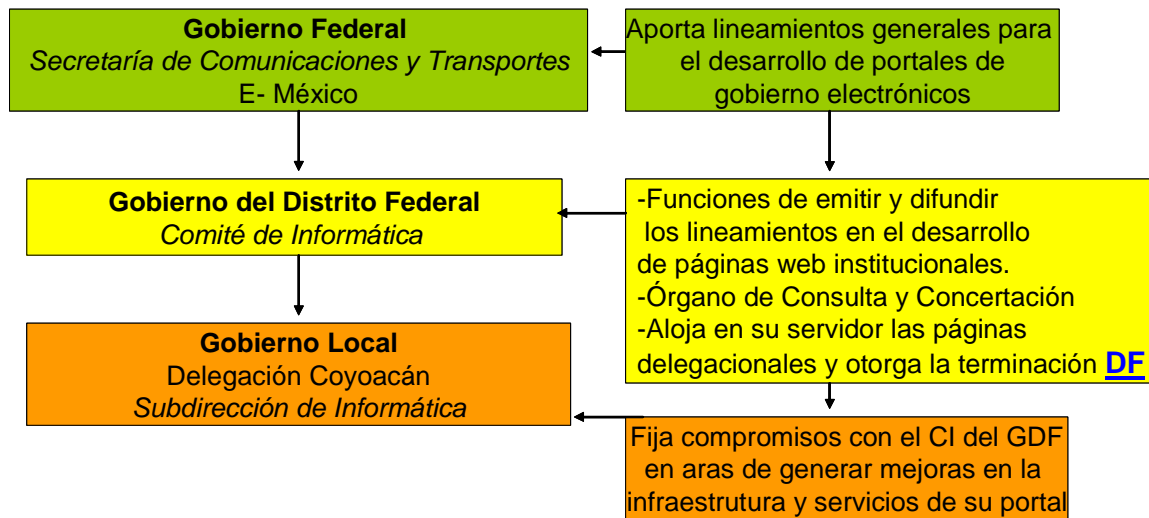
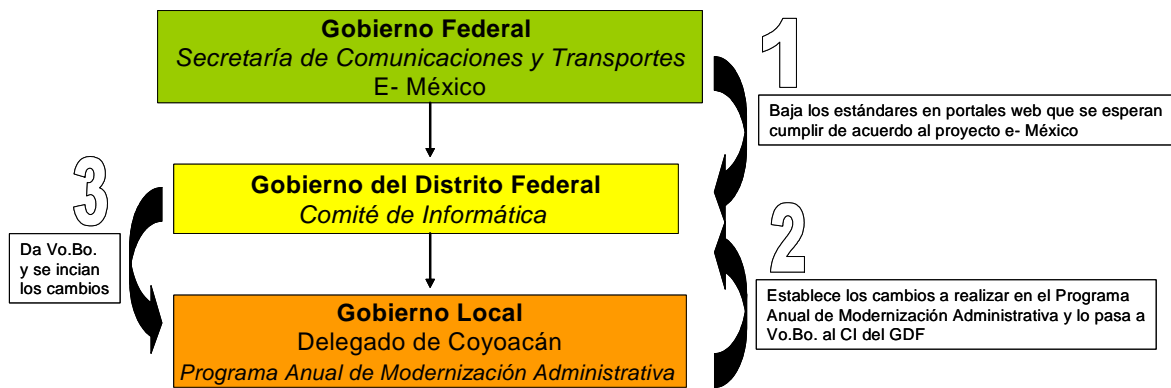


Figura 3. Mapa de actores que muestra el camino a seguir para realizar cambios (ya sea por la Propuesta dos o tres de este documento) en el portal de Coyoacán



4. Alternativas de Política Pública

En tanto a esto se le presentan a la Delegación Coyoacán tres alternativas en aras de estar en la esfera de los portales de gobierno con una presencia de carácter transaccional que sugiere la OECD:

PROPUESTA 1. Dejar el portal en su situación actual. Esta opción es la idónea si no se cuentan de momento con los recursos materiales y económicos para lograr la meta encomendada. Sin embargo, su selección implicaría el atraso en alcanzar los estándares

máximos referentes al área, además de que podrían gestarse nuevos requerimientos, dado el avance tecnológico desmedido de los últimos tiempos, que atrasarían aún más al portal.

PROPUESTA 2. Contratación de una Consultoría en Tecnología que se responsabilice de la consecución de las metas planteadas bajo los parámetros de la OECD. Esta opción depende del monto presupuestario asignado a la rúbrica de desarrollo informático de la Delegación y de las disposiciones normativas en términos de adjudicación de proyectos de ésta índole. Liberaría de toda responsabilidad a la Delegación y se limitaría a exigir resultados. La desventaja es el desembolso monetario y que en futuros casos de cambios o mejoras al portal se tendrá que recontractar los servicios de la agencia.

PROPUESTA 3. Que el personal de planta de la Subdirección de Informática de la Delegación se responsabilice de la gestión del cambio necesario de acuerdo a los parámetros de la OECD. La ventaja es que siempre se contará con la presencia del personal para gestionar cambios futuros y no tendrán más costo que el pago de nómina del empleado.

5. Recomendación: Llevar a cabo la Propuesta 3

Planear un proyecto que involucre Tecnologías de la Información implica analizar los recursos que se quieren, las fases que abarca, el tiempo que se tomará y prepararse para afrontar las contingencias que pudieran surgir. Administrar un proyecto de este tipo, consiste en conseguir los recursos necesarios (entiéndase recursos humanos, tecnológicos, información y procedimientos), asegurar que las fases se completen a tiempo y resolver las contingencias que sin lugar a dudas aparecerán.

Por ello, se sugiere al Delegado de Coyoacán, Prof. Miguel Bartolini Castillo, optar por la *Propuesta 3* de este trabajo en aras de que la Delegación, en especial la cabeza de la Subdirección de Informática de la Delegación, María Marcela Huicho Armenta, se convierta en mera Coordinadora y vigilante del proyecto.

Del por qué no se optó por las Alternativas 1 y 2 obedece a que, tomar la primera de ellas implicaría postergar la introducción asertiva de la Delegación en la esfera de la tecnologías de la información y, con ello, se le conminaría a no sólo seguir en el atraso tecnológico y de servicio, sino también se profundizaría la brecha en tanto que la

tecnología, hoy por hoy, se encuentra inmersa en una vorágine de crecimiento que vuelve obsoleto lo nuevo en periodos cada vez más cortos de tiempo. Por tanto, intentar a posteriori emprender acciones implicaría un mayor costo, un mayor esfuerzo y un mayor tiempo.

Ahora bien, el por qué no se tomó la Alternativa 2 se explica en que el desarrollo de un proyecto de esta envergadura depende de factores de alta complejidad en la aplicación, el nivel de especialización, la disponibilidad de recursos y el tiempo. Elementos que, por las dimensiones de la Delegación, no son del todo suficientes; lo cual, generaría o la desatención de los programas nominales llevados a cabo por el personal (sobre todo del de informática) de la delegación o la realización del proyecto en un periodo de tiempo más largo del esperado y deseado.

De ahí que se decida llevar a cabo la contratación de una Consultora, esto, evidentemente, de acuerdo a los lineamientos que establece la Circular Uno Bis referente al tema en su Apartado 5 de ADQUISICIONES (para más consultar los Anexos en su parte Circular Uno Bis de este trabajo).

Sólo a través de la contratación de una consultora especializada se logrará gestar el proyecto en un tiempo razonable, con un esfuerzo moderado por parte del personal de la Delegación y se podrá contar con el respaldo de una empresa que haya demostrado su éxito en la implementación de estrategias de este tipo.

En los Anexos de este trabajo (en Licitación Coyoacán) se presenta una sugerencia, con algunos candados para sacar el mayor provecho a los servicios ofrecidos por la empresa que resulte ganadora de la licitación, para llevar a cabo el proyecto.

VI. Consideraciones Finales

Las referencias anteriores nos muestran que la presencia en línea de la Delegación Coyoacán, en términos generales, aún se encuentra en una fase inicial que orienta a su portal a fungir como proveedor de información. Lo cual, por consecuencia, reduce al mínimo la interacción activa entre los usuarios y la delegación.

Tal situación, nos advierte Lira (2005), de continuar nos llevará a seguir “una línea de altos costos tecnológicos y gastos innecesarios [...de la e- Administración..]”

tecnología, hoy por hoy, se encuentra inmersa en una vorágine de crecimiento que vuelve obsoleto lo nuevo en periodos cada vez más cortos de tiempo. Por tanto, intentar a posteriori emprender acciones implicaría un mayor costo, un mayor esfuerzo y un mayor tiempo.

Ahora bien, el por qué no se tomó la Alternativa 2 se explica en que el desarrollo de un proyecto de esta envergadura depende de factores de alta complejidad en la aplicación, el nivel de especialización, la disponibilidad de recursos y el tiempo. Elementos que, por las dimensiones de la Delegación, no son del todo suficientes; lo cual, generaría o la desatención de los programas nominales llevados a cabo por el personal (sobre todo del de informática) de la delegación o la realización del proyecto en un periodo de tiempo más largo del esperado y deseado.

De ahí que se decida llevar a cabo la contratación de una Consultora, esto, evidentemente, de acuerdo a los lineamientos que establece la Circular Uno Bis referente al tema en su Apartado 5 de ADQUISICIONES (para más consultar los Anexos en su parte Circular Uno Bis de este trabajo).

Sólo a través de la contratación de una consultora especializada se logrará gestar el proyecto en un tiempo razonable, con un esfuerzo moderado por parte del personal de la Delegación y se podrá contar con el respaldo de una empresa que haya demostrado su éxito en la implementación de estrategias de este tipo.

En los Anexos de este trabajo (en Licitación Coyoacán) se presenta una sugerencia, con algunos candados para sacar el mayor provecho a los servicios ofrecidos por la empresa que resulte ganadora de la licitación, para llevar a cabo el proyecto.

VI. Consideraciones Finales

Las referencias anteriores nos muestran que la presencia en línea de la Delegación Coyoacán, en términos generales, aún se encuentra en una fase inicial que orienta a su portal a fungir como proveedor de información. Lo cual, por consecuencia, reduce al mínimo la interacción activa entre los usuarios y la delegación.

Tal situación, nos advierte Lira (2005), de continuar nos llevará a seguir “una línea de altos costos tecnológicos y gastos innecesarios [...de la e- Administración..]

debido a que no está impactando en beneficios institucionales esperados, económicos, sociales, operativos o políticos” (Lira, 2005, p. 1).

Empero lo anterior, en lugar de ser tomado con pesimismo debe ser encausado al trabajo proactivo, pues, finalmente, no se trata de problemas sino de áreas de oportunidad para el crecimiento de la eficiencia y eficacia del portal electrónico de la Delegación Coyoacán.

Se inquiera trabajar para lograr pasar a una estrategia de gobierno de TI de carácter *ofensivo* que muestre una Administración Pública dependiente de sistemas tecnológicos para mantener su eficiencia operativa y su poder y/o gobernanza institucional, es decir una Administración Pública que coloque en el centro estratégico de su gestión a la e- Administración. (Lira, 2005, p. 2)

Esta visión y el logro de los objetivos implica la conjunción de diversos factores como lo son los recursos financieros, los recursos humanos pero, fundamentalmente, la creatividad y talento.

De lo que se trata no es sólo de llevar tecnología a los ciudadanos, sino también educación. Se necesita propiciar que los usuarios valoren el acceso a la información y la calidad de la misma con el objeto de favorecer la proyección de una sociedad usuaria, pero también defensora y promotora de su derecho de pertenecer en igualdad y equidad de circunstancias a la comunidad informacional.

Tales parámetros, idealmente, deben de guiar toda acción gubernamental, pues al facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos, el gobierno no sólo optimiza la disponibilidad y la calidad de éstos, sino que también incrementa su valor. Los e-Gobierno, como se han denomina a la tendencia de los gobiernos de aprovechar las tecnologías de información y comunicación para transformar la gestión pública y ofrecer servicios electrónicos de carácter social a los ciudadanos, tienen ese propósito.

Para finalizar se antoja pertinente la siguiente reflexión de Adrián Lira:

“¿vamos bien, hasta aquí llegamos o reinventamos?
Siendo este el punto donde el gestor de TI de la
administración pública debe exponer de forma clara
y precisa la importancia de la estrategia tecnológica

desarrollada, y con ello, todos los elementos y argumentos que la sostienen en sus enfoques económico, social, operativo y político.” (Lira, 2005, p. 1)

Ya veremos la ejecución o no de esta reflexión y los resultados que de ella se emanen en lo próximo.

VII. Fuentes

- Blanco Gil José, López Arellano Oliva y Rivera Márquez Alberto (2000) “Calidad de vida”, en Roberto Eibenschutz Hartman, *Bases para la planeación del desarrollo urbano en la Ciudad de México*, pp170-176
- Bravo et al (1999) *Ensayo sobre la modernidad nacional*. México: DIANA, pp. 382.
- Cevallier, Jacques y Loschak, Danièle (1983) *La Ciencia Administrativa*, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 1-50.
- Gronlund, Ake (2002) *Electronic Government: Design, Applications & Management*, London: IDEA GROUP PUBLISHING, pp. 378
- Heeks, Richard (1999) *Reinventing Government in the Information Age*, London & New York: ROUTLE DGE, pp. 386
- Lindblom Charles (1991) *El proceso de elaboración de Políticas Públicas*, México: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Lira, Adrián (2005) *Administración electrónica: ¿vamos bien, hasta aquí llegamos o reinventamos?* pp. 4
- Lira, Adrián (2005) *Gobierno electrónico en México: Presencia en línea Vs. Objetivo de Gobierno*, pp. 12
- Malkia, Anttiroiko & Sovolainen (2004) *eTransformation in Governance: New Directions in Government and Politics*, London: IDEA GROUP PUBLISHING, pp. 317
- Pavlichev & Garson (2004) *Digital Government: Principles and Best Practices*, London: IDEA GROUP PUBLISHING, pp. 379
- Gobierno Del Distrito Federal (2000) *La Marginación Socioeconómica en los Hogares del Distrito Federal 2000* por la Secretaría de Salud en Disco Compacto, México.
- Alanís M. (2004), “Apuntes de la clase de CRM en el Instituto Tecnológico de Monterrey” <http://biblioteca.itesm.mx/nav/>
- Deck, S., (2003), “The ABCs of CRM”, Cio.com.
- Leirserson, Daniela (2004), “e-Gobierno: 8 casos de éxito” en <http://www.movicon.com.mx/desdemipc/presencial/portada.asp?company=0&procid=8CASOSDEEXITO>
- Salas R. (2004), “CRM: diez años de una filosofía”, Tecnología Empresarial. <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/crmgob.htm>
- AMITI (18 de noviembre de 2005) en http://www.amipci.org.mx/estandares/estandares_de_medicion.html

desarrollada, y con ello, todos los elementos y argumentos que la sostienen en sus enfoques económico, social, operativo y político.” (Lira, 2005, p. 1)

Ya veremos la ejecución o no de esta reflexión y los resultados que de ella se emanen en lo próximo.






VII. Fuentes



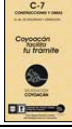


- Blanco Gil José, López Arellano Oliva y Rivera Márquez Alberto (2000) “Calidad de vida”, en Roberto Eibenschutz Hartman, *Bases para la planeación del desarrollo urbano en la Ciudad de México*, pp170-176
- Bravo et al (1999) *Ensayo sobre la modernidad nacional*. México: DIANA, pp. 382.
- Cevallier, Jacques y Loschak, Danièle (1983) *La Ciencia Administrativa*, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 1-50.
- Gronlund, Ake (2002) *Electronic Government: Design, Applications & Management*, London: IDEA GROUP PUBLISHING, pp. 378
- Heeks, Richard (1999) *Reinventing Government in the Information Age*, London & New York: ROUTLE DGE, pp. 386
- Lindblom Charles (1991) *El proceso de elaboración de Políticas Públicas*, México: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Lira, Adrián (2005) *Administración electrónica: ¿vamos bien, hasta aquí llegamos o reinventamos?* pp. 4
- Lira, Adrián (2005) *Gobierno electrónico en México: Presencia en línea Vs. Objetivo de Gobierno*, pp. 12
- Malkia, Anttiroiko & Sovolainen (2004) *eTransformation in Governance: New Directions in Government and Politics*, London: IDEA GROUP PUBLISHING, pp. 317
- Pavlichev & Garson (2004) *Digital Government: Principles and Best Practices*, London: IDEA GROUP PUBLISHING, pp. 379
- Gobierno Del Distrito Federal (2000) *La Marginación Socioeconómica en los Hogares del Distrito Federal 2000* por la Secretaría de Salud en Disco Compacto, México.
- Alanís M. (2004), “Apuntes de la clase de CRM en el Instituto Tecnológico de Monterrey” <http://biblioteca.itesm.mx/nav/>
- Deck, S., (2003), “The ABCs of CRM”, Cio.com.
- Leirserson, Daniela (2004), “e-Gobierno: 8 casos de éxito” en <http://www.movicon.com.mx/desdemipc/presencial/portada.asp?company=0&proc=news&procid=8CASOSDEEXITO>
- Salas R. (2004), “CRM: diez años de una filosofía”, Tecnología Empresarial. <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/crmgob.htm>
- AMITI (18 de noviembre de 2005) en http://www.amipci.org.mx/estandares/estandares_de_medicion.html







- Apuntes de DGE 2005 en www.ruv.itesm.mx
- Bases de Organización Interna del Comité de Informática de Gobierno del Distrito Federal (18 de noviembre de 2005) en <http://www.ci.df.gob.mx/intro/basedeorga.php>
- CIRCULAR UNO BIS DELEGACIONES 2005, NORMATIVIDAD EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS (22 de noviembre de 2005) en http://www.cgma.df.gob.mx/normatividad_admin/circularuno/archivos/CircularUnoBis05.pdf
- Delegación Coyoacán (22 de noviembre de 2005) en <http://www.coyoacan.df.gob.mx/>
- E- México (18 de noviembre de 2005) <http://www-e-mexico.gob.mx>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (18 de noviembre de 2003) en www.inafed.gob.mx
- INEGI (18 de noviembre de 2003) en <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cem04/estatal/df/m003/index.htm>
- OCDE (18 de noviembre de 2005) <http://www.oecd.org>
- Plan Nacional de Desarrollo, *Capítulo 4. El Poder Ejecutivo Federal, 2000- 2006*
- Programa Nacional de Combate a la Corrupción 2001 - 2006 (22 de noviembre de 2005) <http://www.atlatl.com.mx/parte.php?c=4&s=8&x=6>
- UIT (18 de noviembre de 2005) <http://www.uit.org>
- UNESCO- Universidad Externado de Colombia (2005) Guía de Gobierno Electrónico local: servicios electrónicos orientados al ciudadano en <http://www.unesco.org>







VIII. Anexos








1. TRÁMITES QUE ES POSIBLE REALIZAR EN LA DELEGACIÓN COYOACÁN

No.	Logo	Trámites	Descripción	Usuario	Clasificación	Costo	Recaudación
1		A-1 Anuncios	Expedición de permiso para la fijación, instalación, distribución, ubicación o colocación de anuncios temporales. Se realiza un permiso temporal o permanente	Dirigido a el pequeño y al grande comerciante.	Gobierno a negocios o empresas	Depende del Código Financiero del Distrito Federal. La revalidación se hace anualmente + un 20% por pago de derechos	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
2		C-1 Construcciones y Obras	Obras que no requieren manifestación de construcción, ni licencia de construcción especial. Como por ejemplo una remodelación	Dirigido a la Ciudadanía y a Empresarios	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Gratuito	Ninguno
3		C-2 Construcciones y Obras*	Expedición de constancia de alineamiento y número oficial. Si hay restricciones para construcciones Tipo A,B,C	Dirigido a la Ciudadanía y a Empresarios	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	\$120 No. Oficial + \$20 por metro oficial. Cuando hay construcciones Tipo A (carácter habitacional), existen condonaciones para las personas de bajos recursos. Para las construcciones de Tipo B o C, se realiza el pago de todos los derechos.	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
4		C-3 Construcciones y Obras*	Manifestación de Construcción Tipo A	Dirigido a la Ciudadanía	Gobierno a Ciudadano	Existen Condonaciones para personas de bajos recursos	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
5		C-4 Construcciones y Obras*	Manifestación de Construcción Tipo B y C	Dirigido a las empresas constructoras comerciales o mixtas	Gobierno a negocios o empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F.	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito

6		C-5 Construcciones y Obras	Licencia de Construcción Especial. Especialmente para demoliciones, líneas subterráneas, antenas, etc.	Dirigido a las empresas constructoras comerciales o mixtas	Gobierno a negocios o empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F.	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
7		C-6 Construcciones y Obras	Aviso de Terminación de Obras	Dirigido a los Ciudadanos y Empresas	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Gratuito	Ninguno
8		C-7 Construcciones y Obras	Vo. Bo. De seguridad y operación	Dirigido a Ciudadanos y a las Empresas	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	El trámite se realiza gratuitamente en la Delegación. Sin embargo, para el interesado tiene un costo, ya que requiere de una licencia de funcionamiento, que la expide un perito (Ing. Arquitecto) quien da una responsiva de que las instalaciones se encuentran en buenas condiciones para	Ninguno
9		C-8 Construcciones y Obras	Renovación de Vo. Bo. De seguridad y operación	Dirigido a Ciudadanos y a las Empresas	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Se realiza una revalidación cada 3 años. El trámite se realiza gratuitamente en la Delegación. Sin embargo, para el interesado tiene un costo ya que requiere de la licencia de funcionamiento que la expide un perito.	Ninguno
10		C-9 Construcciones y Obras	Registro de Obra Ejecutada	Dirigido a Ciudadanos y a las Empresas	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F. + Sanciones si no se recibió autorización previa para ejecutar la obra.	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
11		CC-1 Copias Certificadas	Expedición de Certificado de Residencia. Se expide para acreditar que una persona vive en un determinado domicilio, especialmente para menores de edad que desean contraer matrimonio o como prueba para una relación contractual. Se requieren testigos.	Dirigido a la Ciudadanía	Gobierno a Ciudadanía	\$92	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito

12		CC-2 Copias Certificadas	Expedición de Copias Certificadas de los Documentos que abren en los archivos de la Delegación. Especialmente para la búsqueda de documentos perdidos, tales como: planos, licencias de construcción, permisos de comercio, etc.	Dirigido a Ciudadanos y a las Empresas	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	El Costo es Variable. Se realiza un primer pago por \$44 por la búsqueda y un segundo pago por \$4.59 por cada copia certificada del documento y \$120 para planos	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
13		D-2 Alcantarillado	Conexión de Albañal Exterior	Dirigido a Ciudadanos y a las Empresas	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F.	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
14		E-1 Establecimientos Mercantiles**	Aviso de Declaración de Apertura para Establecimiento Mercantil	Dirigido a Comerciantes, ya sea una persona física o moral. Especialmente para negocios de bajo impacto	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Gratuito	Ninguno
15		E-2 Establecimiento Mercantiles**	Aviso de Traspaso de Derechos de Declaración de Apertura de un Establecimiento Mercantil	Dirigido a Comerciantes, ya sea una persona física o moral.	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Gratuito	Ninguno
16		E-3 Establecimiento Mercantiles**	Licencia de Funcionamiento para Establecimiento Mercantil	Dirigido a Comerciantes, ya sea una persona física o moral.	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F. Art. 212	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
17		E-4 Establecimientos Mercantiles**	Aviso de Revalidación de Licencia de Funcionamiento para Establecimiento Mercantil	Dirigido a Comerciantes, ya sea una persona física o moral.	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F. Art. 212. Se revalida cada 3 años, con un costo de 30% mayor a Valor Presente	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito

18		E-5 Establecimientos Mercantiles **	Aviso de Suspensión o de Cese de Actividades de Establecimientos Mercantiles	Dirigido a Comerciantes, ya sea una persona física o moral.	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Gratuito	Ninguno
19		E-6 Establecimientos Mercantiles **	Solicitud de Expedición de Nueva Licencia de Funcionamiento por Traspaso de Establecimiento Mercantil. Se puede realizar en cualquier momento	Dirigido a Comerciantes, ya sea una persona física o moral.	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F. Art. 212. La persona a quien se le está haciendo el traspaso, realiza el pago del 100% a Valor Presente	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
20		E-7 Establecimientos Mercantiles **	Solicitud de Expedición de permiso para la colocación de enseres o instalaciones desmontables en vía pública contiguos a restaurantes y cafeterías. Se revalida cada 6 meses.	Dirigido a Comerciantes, ya sea una persona física o moral.	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F. Art. 212	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
21		F-1 Fiestas y Enseres	Autorización para la presentación de espectáculos en la vía pública, parques o espacios públicos.	Dirigido a Ferieros o Ciudadanos	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F. Art. 212	En éste caso, el pago de derechos se realiza a través del un banco y la Delegación se queda con ese dinero. Se emplea para el mantenimiento de la misma área solicitada (parques), para el pago de personal y para equipos. Sin embargo, no se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite.
22		M-1 Mercados Públicos	Obtención de Cédula de Empadronamiento para ejercer actividades comerciales en mercados públicos.	Dirigido a Comerciantes, Locatarios o Ciudadanos presentan alguna actividad comercial	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	El trámite es Gratuito por primera vez. Anualmente el interesado realiza un pago en Tesorería por el uso de piso.	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
23		M-2 Mercados Públicos	Autorización para cambio de giro de local en mercado público	Dirigido a Comerciantes, Locatarios o Ciudadanos presentan alguna actividad comercial	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Gratuito	Ninguno

24		M-3 Mercados Públicos	Autorización para el traspaso de derechos de cédula de empadronamiento de local en mercado público	Dirigido a Comerciantes, Locatarios o Ciudadanos presentan alguna actividad comercial	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Gratuito	Ninguno
25		M-4 Mercados Públicos	Autorización por 90 días para que una persona distinta del empadronado pueda ejercer el comercio en puestos permanentes o temporales en mercados públicos por cuenta del empadronado.	Dirigido a Comerciantes, Locatarios o Ciudadanos presentan alguna actividad comercial	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Gratuito	Ninguno
26		M-5 Mercados Públicos	Cambio de Nombre de la Cédula de Empadronamiento por traslado de dominio de los puestos en mercados por fallecimiento del titular de la Cédula de empadronamiento.	Dirigido a Comerciantes, Locatarios o Ciudadanos presentan alguna actividad comercial	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	Gratuito	Ninguno
27		M-6 Mercados Públicos	Refrendo de la Cédula de Empadronamiento para Ejercer Actividades Comerciales en Mercados Públicos	Dirigido a Comerciantes, Locatarios o Ciudadanos presentan alguna actividad comercial	Gobierno a Ciudadano y Gobierno a Negocios o Empresas	El trámite es Gratuito por primera vez. Cada 5 años el interesado realiza un pago en Tesorería por el uso de piso.	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
28		S-1 Uso de Suelo	Certificación de Zonificación para Usos del Suelo Permitidos. Existe un universo de actividades que se pueden realizar, se requiere de una verificación para conocer si en realidad se puede llevar a cabo el negocio.	Dirigido al Pequeño y grande empresario.	Gobierno a negocios o empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F. Se renueva cada dos años.	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
29		S-2 Uso de Suelo	Certificación de Zonificación para Uso Específico. Solicitud de una actividad en concreto (Por ej: papelerías)	Dirigido al Pequeño y grande empresario.	Gobierno a negocios o empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F. Se renueva cada dos años.	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito
30		S-3 Uso de Suelo	Expedición de: Licencia de Fusión de Predios y Licencia de Subdivisión de Predios. Para la compra de terrenos baldíos.	Dirigido al Pequeño y grande empresario.	Gobierno a negocios o empresas	Se cobrarán derechos de acuerdo al Código Financiero del D.F.	NO se conoce con exactitud el monto total recaudado por éste trámite. El dinero recaudado a través de la Tesorería del Distrito, es enviado al Gobierno Federal, y son ellos quienes elaboran un presupuesto general reasignando porcentajes (con respecto a la Gaceta Oficial Anual) dirigidos a cada una de las delegaciones del Distrito

Fuente: Delegación de Coyoacán. [Http://www.coyoacan.df.gob.mx](http://www.coyoacan.df.gob.mx)

Para mayor conocimiento de los procesos a realizar en cada trámite, dirigirse a los formatos anexos al presente trabajo.

2. REPORTE DE LA VISITA A LA DELEGACIÓN COYOACÁN

Primer día:

Lugar: Jefatura de la Delegación de Coyoacán
Dirección: Jardín Hidalgo No. 1 Col Villa Coyoacán C.P. 04000
Día: 30 de noviembre de 2005

En el primer día de nuestra visita a la *Delegación Coyoacán* nos dirigimos a la Jefatura Delegacional para recibir información más detallada acerca de los trámites y sus costos; esto, en aras de profundizar un poco más nuestro entendimiento de los mismos y para conocer, en la medida de lo posible, el monto total que de la recaudación delegacional se gestaba a través del cobro de dichos trámites (se esperaba con ello, determinar la importancia económica que para la Delegación representa la ejecución de cada trámite.)

La respuesta inmediata, proporcionada a través de la Ventanilla de Información, fue que ellos no poseían conocimiento alguno sobre el manejo financiero, por lo tanto, se nos sugería dirigirnos al departamento de Compras y Adquisiciones para recibir mayores informes.

Ya en el Departamento de Compras y Adquisiciones, ubicado en Caballo Calco 22, nos atendieron tres funcionarios, quienes nos indicaron, a su vez, que ahí únicamente se realizaban pagos con respecto a papelería y publicaciones, que para poder adquirir información más detallada, deberíamos dirigirnos al departamento de Desarrollo Delegacional, ubicado al interior de la Jefatura Delegacional.

Así fue que regresamos a la Jefatura Delegacional, al Departamento de Desarrollo Delegacional, donde nos indicaron que la información que necesitábamos solamente nos la podían proporcionar en Ventanilla Única, la cual atendía de lunes a viernes a partir de las 9 AM hasta la 1 PM. Al realizar una llamada telefónica para corroborar acerca de los horarios de atención, quien contestó nos indicó que se atendía a partir de la 9AM hasta las 12 PM. Dado lo anterior, y para estar más seguros, nos dirigimos personalmente a la ventanilla, donde un letrero indicaba que los horarios eran de 9AM a 14 PM horas. Es así como con esto, queremos hacer ver que la información proporcionada al público es errónea e inadecuada. Es necesario, por lo tanto, tener un sistema más apropiado, de mejor acceso y de mayor confianza para los ciudadanos.

Segundo día:

Lugar: Ventanilla Única
Dirección: Jardín Hidalgo No. 1 Col Villa Coyoacán C.P. 04000
Día: 1 de diciembre de 2005

En el segundo día de nuestra visita a la Delegación, nos dirigimos directamente a la Ventanilla Única, llegando a las 9 en punto de la mañana, y siendo atendidos una hora después.

Estando en el lugar, nos dimos cuenta de la cantidad de tiempo que los ciudadanos tienen que esperar para ser atendidos. Hay un total de 9 funcionarios para la atención al público y, según los mismos, cada trámite puede variar en tiempo y dedicación. Nos referenciaron que “un trámite puede ser muy sencillo y, por lo tanto, la persona no demora mucho tiempo en el lugar”. Sin embargo, existen otros trámites, como los de Construcciones y Obras (especialmente C-3 y C-4), que necesitan de mayor tiempo para la verificación de planos y documentos y requieren de un mayor cuidado. Así pues, la persona puede durar todo un día realizando su trámite, acaparando a un funcionario (que en lugar de gestar varios trámites, se limita a dar servicio a un solo ciudadano.) Como resultado, se tiene un sistema totalmente ineficiente.

El funcionario que nos atendió, nos proporcionó toda la información con respecto a los trámites realizados en la *Delegación*, resaltando, él mismo, la importancia que tendría la implementación de un portal electrónico que permitiera gestar trámites y servicios delegacionales. Esto, para hacer más eficiente los trámites tanto para los ciudadanos como para los empresarios y eliminar los tiempos de espera, ya que todo se haría a través de Internet. Empero, también nos señaló, que dicho portal tendría que estar habilitado con verificadores, para que, con prontitud, a través de ellos se pudiesen validar que los trámites realizados y las declaraciones hechas por las personas morales o físicas, en realidad fueran fidedignas y cumplieran con los requerimientos a cabalidad.

El gobierno por su parte, se encargaría de los trabajos de verificación para sancionar o aprobar las actividades. Relacionando así al portal – de acuerdo con Heeks (2002) como un sistema de **Gobierno a Empleados**, ya que además de las otras relaciones presentadas de Gobierno a Ciudadanos y/o Negocios y Empresas, el gobierno busca mejorar los servicios internos optimizando las operaciones y transacciones, mejorando la efectividad analítica y operativa de los funcionarios públicos.

Finalmente, no pudimos tener acceso a los costos de los trámites. Ya que cada uno de éstos se divide en varias transacciones y según la *Delegación*, en la Ventanilla Única, solamente se hace la recepción de documentos y las aprobaciones. De acuerdo al Código Financiero del Distrito Federal - con respecto a cada trámite- el funcionario realiza una orden de cobro, que debe ser pagada en la Tesorería del D.F.. Por lo tanto, la delegación, no recauda ningún tipo de dinero, a excepción del realizado en bancos para el Trámite F-1 (Fiestas y Ferias), que es distribuido para el mantenimiento de la zona, el pago a personal y equipo del mismo.

Posteriormente, nos dirigimos a la Tesorería (ubicada en Canal de Miramontes y Cerro de Jesús), donde la Lic. Georgina Shong, al preguntarle si podíamos tener acceso a los montos recaudados para cada trámite de la *Delegación de Coyoacán*, nos indicó que ellos no tenían acceso a esa información, ya que la Tesorería lo único que hacía era recibir los pagos, los cuales eran enviados al Gobierno Federal y que eran ellos los que, finalmente,

elaboraban un presupuesto con las partidas correspondientes. Finalmente, el Gobierno Federal “repartía” a los presupuestos de cada delegación, porcentajes de todos los recaudos anuales realizados por todas las delegaciones del Distrito Federal.

Quisimos saber con respecto a qué criterios eran otorgados los porcentajes para el presupuesto de cada delegación, a lo cual nos contestaron que éstos estaban establecidos en la Gaceta Oficial, que se modifica anualmente, pero que ellos no nos podía decir con certeza ni propiedad como eran establecidos. Para obtener dicha información, nos teníamos que dirigir a la Secretaría de Finanzas del GDF, para tener un conocimiento más detallado de los ingresos de las delegaciones y de los porcentajes adjudicados.

Finalmente, quisimos obtener ésta información, pero al comunicarnos telefónicamente con la Secretaría de Finanzas, nos indicaron que la persona que “posiblemente” nos podría proporcionar los datos, no se encontraba en la ciudad.

Desafortunadamente, a pesar de nuestros intentos, no pudimos tener acceso a los ingresos y costos de cada trámite, lo cual nos indica una vez más que es indispensable que la Delegación logre llevar una contabilidad clara de sus manejos, cuentas y transacciones realizadas. Por consiguiente, el portal le proporcionaría más claridad y transparencia a sus finanzas públicas, más facilidades y beneficios a la ciudadanía y empresas de la Delegación.