



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



**Maestría en Administración Pública y Gobierno
5ª Promoción**

**“Gobierno Electrónico en América Latina.
Estudio Comparativo de Portales Web
de Administraciones Locales de
México, Chile, Colombia y Uruguay”**

**Alumno: Lic. Fernando Martínez Rico
Directora de Tesis: Dra. Leticia Contreras Orozco**

**Asesores: Dr. Rodrigo Sandoval Almazán
Dra. Cecilia Cadena Inostroza**

Toluca, México, Diciembre 2017

**Gobierno Electrónico en América Latina.
Estudio Comparativo de Portales Web de Administraciones Locales
de México, Chile, Colombia Y Uruguay**

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN TEMÁTICA Y METODOLÓGICA	7
1.1.-Por qué, cómo y para qué investigar Portales Web Municipales	8
1.2.-Encuadre Metodológico.....	10
1.3.-Método Comparativo y Estudios de Caso	12
1.4.-Países que contienen los Casos de Estudio	17
CAPÍTULO 2.- ESTADO, NUEVA GESTIÓN PÚBLICA E INNOVACIÓN	21
2.1.-Estado, el Sistema Federal y el Sistema Unitario	22
2.2.-Gobierno Local y Municipio	26
2.3.-Retos del Gobierno Local en la Era Global	29
2.4.-SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO.....	32
2.5.-Nueva Gestión Pública.....	36
2.5.1.-Estilos, Evolución y Tendencias en la Nueva Gestión Pública.....	41
2.5.2.-Innovación en el Sector Público Local.....	44
CAPÍTULO 3.- PANORAMA DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO	48
3.1.-Gobierno Electrónico Teoría y Concepto	49
3.1.1.-Evolución y Desarrollo del Gobierno Electrónico	57
3.2.-Gobierno Electrónico en el Mundo	62
3.3.- América Latina: La Situación de México, Chile, Colombia y Uruguay	75
3.4.-Gobierno Electrónico en el Municipio	86
3.5.-Portales Web Municipales.....	96

CAPÍTULO 4.- GOBIERNOS LOCALES Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN ...	101
4.1-Elección y Justificación de Gobiernos Locales.....	102
4.2.-Modelo para la Evaluación de Portales Web Municipales.....	115
CAPÍTULO 5.- APLICACIÓN DE MODELO DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	122
5.1.-Hallazgos de la Evaluación a Portales Web Municipales	123
CONCLUSIONES	137
ANEXO 1.....	149
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167

“Las administraciones públicas se encuentran sometidas desde hace décadas a presiones intensas orientadas a mejorar su rendimiento, atender mejor las necesidades de la ciudadanía y crear valor público en entornos cada vez más digitales”

J. Ignacio Criado

Esta tesis la dedico a Dios.

Esta tesis la dedico a mi esfuerzo.

La dedico a mis padres que SIEMPRE han estado ahí para mí. A mi madre por el empuje emocional y de calidad, a mi padre por el empuje de compromiso y dedicación.

A mis hermanas, una por el relax y consejos, otra por los regañes y enseñanzas; a las dos, por su gran apoyo a lo largo de mi vida.

A mis sobrinos que son extensión de mí, pero que cada uno a su modo, espero me superen.

A ella, porque estuvo cuando debió de estar.

A mis amigos, que soportaron (y soportan) a Fernando Martínez Rico como es.

INTRODUCCIÓN

En nuestros días el Internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han cambiado la manera en cómo vivimos, comunicamos y trabajamos, es una revolución digital. Esta nueva etapa conocida como Sociedad de la Información y el Conocimiento hace indispensable estar conectados o “en línea” no sólo con nuestros pares en nuestra comunidad o con personas con nuestro mismo idioma, ahora es obligado establecer redes con individuos, instituciones y culturas al otro lado del mundo, con otros idiomas y otras costumbres.

Por su parte, el proceso de globalización ha hecho que las fronteras nacionales se desdibujen y que se adopten conocimientos de otras latitudes, los países dependen unos de otros para desarrollar su economía y sociedad. El siglo XXI y los avances tecnológicos hacen que las redes sociales se expandan gracias a la comunicación en cuestión de segundos a pesar de encontrarse en continentes diferentes.

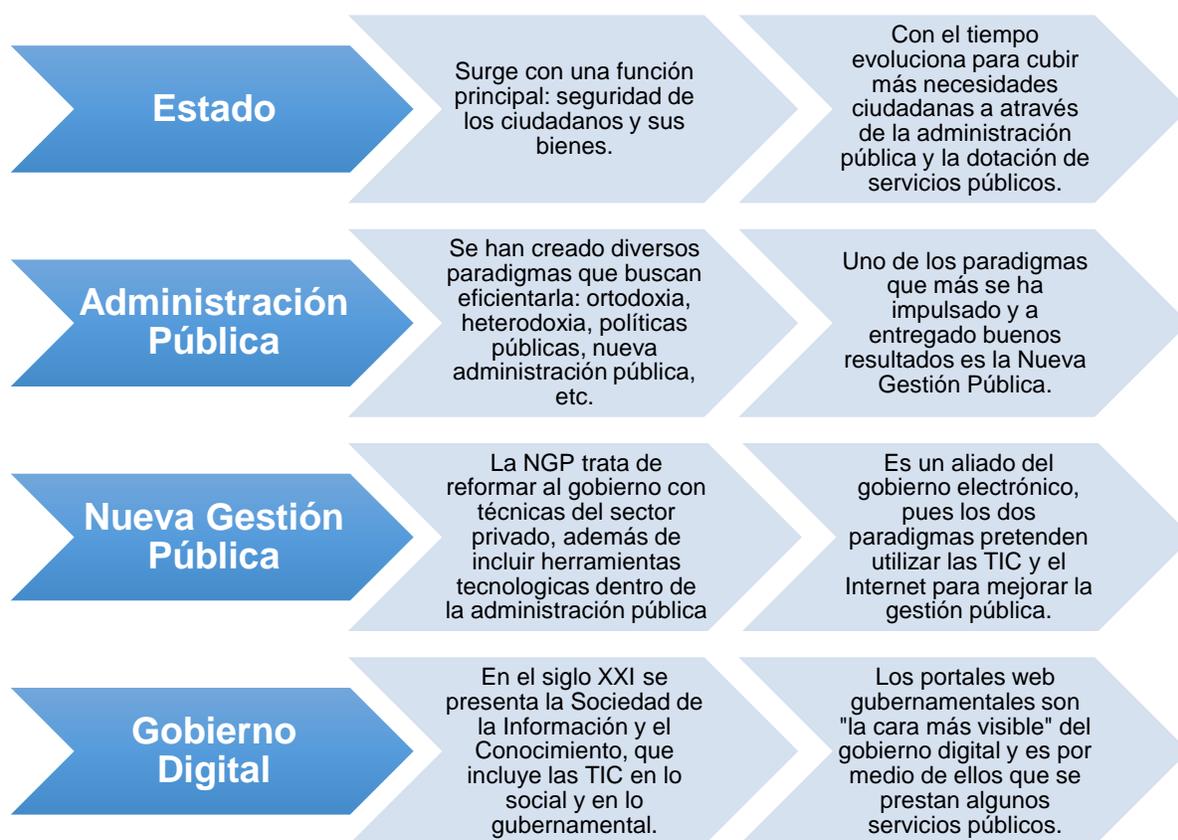
Los Estados han tenido que sortear vaivenes y reinventarse para adaptarse a estas nuevas condiciones, con la mira de satisfacer las necesidades sociales del presente y previendo las demandas del futuro; sus funciones principales han evolucionado, lo que representa retos y oportunidades para la gestión pública. Además, surgen problemáticas a raíz de que los modelos administrativos creados con el fin de hacer más eficiente el aparato gubernamental no han logrado los resultados esperados.

De ahí que en los distintos niveles de gobierno del mundo se hayan implementado estrategias como la Nueva Gestión Pública (NGP), que introduce herramientas del sector privado con el objeto de eficientar las políticas y servicios públicos, y aunque comenzó a aplicarse desde la década de los ochenta del siglo pasado, no ha logrado el cometido de revitalizar la gestión pública para el beneficio de la población.

Luego entonces, han surgido paradigmas como el gobierno digital que ponen énfasis en la inclusión de las TIC y el Internet dentro y fuera de la administración pública (*back* y *front office*), con el fin de reinventar el accionar gubernamental, y aunque a nivel nacional se han logrado avances, los gobiernos subnacionales y sobre todo los municipales, se encuentran rezagados y pasivos ante estos cambios sociales y tecnológicos.

En este sentido, el futuro de los gobiernos locales es ambiguo ya que cuentan con insuficientes recursos técnicos, financieros y humanos para atender las demandas y problemáticas sociales actuales, por eso, en América Latina es imperante buscar innovaciones que sean útiles para la gestión pública municipal y el gobierno digital a nivel local se empieza a concebir como una obligación más que una opción. Por estas razones se pretende crear un documento que analice el desarrollo y evolución del gobierno digital, con énfasis en instituciones locales y sus portales web. Así, se procederá a realizar una comparación de 16 portales web municipales en 4 países de América Latina (México, Chile, Colombia y Uruguay), con el objetivo de identificar las condiciones municipales y comprender la utilización de las herramientas tecnológicas e Internet en el espacio local. Enseguida se presenta un esquema que tiene la función de servir de guía conceptual a esta investigación.

Figura 1: Esquema conceptual de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Comparar por medio del modelo evolutivo los portales de gobiernos locales de 4 países de América Latina es el objetivo de esta investigación, es decir, observar y analizar el grado de avance del gobierno electrónico en la esfera local mediante la revisión de los portales web de 16 municipios distribuidos en México, Chile, Colombia y Uruguay. Con ello se pretende resolver la interrogante sobre qué tan desarrollados están los portales municipales en Latinoamérica y si es que influyen los gobiernos nacionales en el desarrollo del gobierno digital.

Explicada la temática a seguir la hipótesis de esta investigación es: actualmente en América Latina el gobierno electrónico y en concreto los portales web mejoran la gestión local, la hacen más efectiva y cercana, y por medio del modelo evolutivo se comprueba el avance; aunque este progreso no depende del gobierno nacional, de las condiciones sociodemográficas municipales o de la mera adopción de tecnología, pues sólo es un medio, el avance obedece al gobierno local mismo, es decir, a la voluntad de llevar a cabo estrategias digitales que logren eficiencia, eficacia, transparencia y comunicación directa entre administración y ciudadanos.

El cómo se utiliza la tecnología es factor importante para el éxito o fracaso del gobierno electrónico, entendiendo que las TIC y el Internet no son los protagonistas, sino los facilitadores para el logro de la eficiencia en la administración pública. “El e-gobierno no se trata sólo de utilizar las TIC, sino de construir y de mantener redes, redes entre los distintos niveles del gobierno, entre los gobernantes y los gobernados, entre los diversos actores sociales y de todo esto entre sí” (Finkelievich y Prince, 2011: 7).

Es un esfuerzo de la gestión pública local para incluir las TIC con miras a mejorarse no sólo a sí misma, sino a la sociedad en su conjunto, desarrollando conocimiento e innovación en su localidad, región y país, lo que consecuentemente traerá bienestar social y económico. Precisamente, el gobierno digital no es un fin sino un medio, un paradigma que ayuda a agregar valor a los procesos gubernamentales, a las políticas y servicios de las instituciones públicas; valor agregado reflejado en agilidad, economía, efectividad, transparencia, rendición de cuentas, acceso a la información, colaboración y participación ciudadana por medios digitales.

En este orden de ideas, el quehacer gubernamental tiene componentes políticos-administrativos y el gobierno digital ayuda a mejorar las dos aristas, estos ámbitos de administración-gestión y político-democráticos, abarcan tanto una e-administración como una e-política. En esta investigación se abordarán los concernientes a la administración pública, aunque como se ha probado, la dicotomía política-administración siempre estará presente (Wilson, Goodnow, Peters, Waldo). En este apartado introductorio conviene comenzar a preguntarse cómo relacionar los conceptos de Estado, gobierno local y NGP, y a su vez, cómo vincular éstos con el gobierno digital y los portales web. Se explica que el Estado y la forma que adopte es la base para poder establecer una comparación, ya que en él se inscriben los gobiernos locales y de ello depende establecer igualdades o diferencias, partiendo de eso, se podrá llegar a conclusiones de si el desarrollo heterogéneo de portales municipales obedece a un sistema de gobierno nacional.

En este sentido, Chile, Colombia y Uruguay son Estados unitarios a diferencia de México que es federal, pero los 4 comparten un sistema político presidencialista, y aunque la organización intermedia, es decir, los gobiernos subnacionales difieren, las 4 repúblicas poseen municipios como formas básicas de organización territorial, administrativa y política.

Estas diferencias hacen necesaria la construcción de un concepto de gobierno local para no confundirlo con un gobierno intermedio, que sirva para entender al municipio como célula básica y como ámbito más cercano a los ciudadanos. En efecto, los municipios son la esfera gubernamental más próxima a la población, que produce la primera impresión de un buen o mal gobierno, independientemente del sistema en el que se desenvuelvan y en un apartado se abordará esta temática.

Por otro lado, en la actualidad los procesos de globalización hacen que los gobiernos locales en el mundo se enfrenten a más demandas, a ciudadanos mejor informados, más activos y participativos, lo que hace indispensable la modernización e innovación del aparato gubernamental. La gestión pública local no está exenta a estos cambios y representa un reto conocer y resolver los intereses de esta Sociedad de la Información y el Conocimiento, por lo que también se plantearán estos conceptos dentro de la investigación.

Los dos paradigmas que sustentarán teóricamente esta investigación son la NGP y el gobierno electrónico, que se entrelazan mediante el objetivo común de reinventar al gobierno, tanto interna como externamente, buscando mayor eficiencia con ayuda de la tecnología a través de la reingeniería de procesos y la creación de valor para políticas y servicios públicos digitales. De este modo se explica la importancia de estudiar los portales web gubernamentales locales, pues a través de ellos se brindan información, servicios y trámites para satisfacer las demandas ciudadanas. En las conclusiones se pretende responder a las preguntas siguientes: ¿Cómo afecta el modelo evolutivo de gobierno electrónico a los portales web municipales de América Latina?, ¿Cuál es el grado de desarrollo del gobierno digital en los casos de estudio?, ¿Qué tan desarrollados están los portales web?, ¿Se facilitan las transacciones entre gobierno y ciudadanos, entre organizaciones civiles y empresarios? y ¿Qué importancia tienen los gobiernos nacionales federales o unitarios para el avance en gobierno digital en los municipios?

Con base en lo antes mencionado, a continuación, se elabora un esquema que sirve de guía para la investigación, específicamente en lo relacionado al tema de gobierno electrónico.

Figura 2: Línea a seguir en la investigación respecto al gobierno electrónico



Fuente: Elaboración propia.

Se aclara que se utilizarán tanto el método comparativo como los estudios de caso para describir y analizar los portales web y de esta manera, sortear eficazmente los objetivos y preguntas de investigación, ayudados de técnicas de recolección de datos exploratorias y documentales, con información cualitativa y cuantitativa que ayude a la descripción del fenómeno de gobierno digital a nivel local.

A manera de resumen de esta investigación, se procederá en un primer capítulo a dar una introducción temática y metodológica sobre por qué, cómo y para qué se pretenden comparar los portales municipales de diferentes países, explicando la elección de México, Chile, Colombia y Uruguay como estudios de caso.

En seguida, en el capítulo 2 se abordarán los principales conceptos en relación al Estado y las formas que éste adopta para organizarse (federal y unitario), ligando a los gobiernos locales en este entramado conceptual. A la par se explicarán los retos municipales en la era global enmarcada por la Sociedad de la Información y el Conocimiento, y la primera respuesta administrativa a estos desafíos, la NGP.

En el capítulo 3 se explicará el panorama general del gobierno electrónico partiendo de la teoría y conceptos que envuelven a este paradigma; ahí mismo se desarrollará deductivamente una descripción de su estado a nivel mundial (países más desarrollados) y en los países que contienen los estudios de caso, culminando con el gobierno digital a nivel local y los portales web municipales.

Por su parte, el capítulo 4 contendrá la justificación de la elección de 4 gobiernos locales por país, así como la explicación del modelo de evaluación que se habrá de utilizar para el análisis y escrutinio de la evolución de los portales web municipales. Posteriormente, en el capítulo 5 se describirán los principales hallazgos encontrados a partir de la evaluación de los 16 portales web municipales, dando pie al último apartado de esta investigación en el que se puntualizarán algunas conclusiones sobre el gobierno digital y los portales a nivel local.

Por último, adelantando algunos resultados, con el desarrollo de esta investigación se comprueba que los portales web municipales Latinoamericanos se encuentran en una etapa intermedia de desarrollo, y esto no es resultado o proceso paralelo a la evolución del gobierno digital nacional, tampoco depende del régimen federal o unitario en el que se inscriben. La comparación permitió advertir que cada gobierno local desarrolla su portal web con capacidades e iniciativa propia, es decir, la voluntad del gobierno en turno. Metodológicamente surgieron dificultades para encontrar un modelo capaz de evaluar adecuadamente la evolución del gobierno digital en la esfera local, no obstante la adaptación de uno permitió vislumbrar los retos teóricos y prácticos a los que se enfrentan los “municipios digitales”.

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN TEMÁTICA Y METODOLÓGICA

En esta sección se elabora un marco para entender este trabajo, también contiene la conceptualización del método deductivo y de los estudios de caso que se ocuparán como estrategias de investigación, esto con el fin de comprender y justificar la elección de países y la posterior selección de gobiernos locales y sus respectivos portales web. Es importante comenzar por delimitar claramente cuál será el camino que seguir, al tratarse de un estudio comparativo de gobierno electrónico que se enfoca en gobiernos locales, concretamente en 16 portales web municipales, se presentan dificultades para visualizar con claridad el objeto de estudio y el problema de investigación.

Hernández-Sampieri (2014: 36) menciona que la investigación “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema... el problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables” y puede ser expresado a través de una pregunta general y varias específicas, en este caso son: ¿cómo afecta el modelo evolutivo de gobierno electrónico a los portales web municipales de América Latina? y de acuerdo con este modelo, ¿qué tan desarrollados están los portales web? y ¿qué importancia tienen los gobiernos nacionales federales o unitarios, para el avance en gobierno digital en los municipios?, para saber si se facilitan los procesos transacción digital.

El gobierno digital es un paradigma que se desarrolla paralelamente con las TIC y, por lo tanto, es un área de investigación y de práctica. “Necesita nuevos conocimientos e investigación para la innovación y la resolución de problemas... Las estrategias abarcan la construcción de relaciones, selección de métodos de investigación, manejo de técnicas de investigación...” (Dawes, 2013: 49).

El gobierno digital usa las TIC y el Internet en la gestión pública con el objetivo de mejorar las operaciones gubernamentales y los servicios públicos (administración pública) y además las políticas y procesos democráticos (ciencia política), por lo que se necesitan métodos estudio específicos para comprender su desarrollo y evolución. En este sentido, a continuación se puntualizan las características metodológicas de esta investigación.

1.1.-Por qué, cómo y para qué investigar Portales Web Municipales

En este apartado se especifica el objeto de estudio de este trabajo y su delimitación dentro del universo del gobierno electrónico por medio de lo que algunos autores como Rojas Crotte (2011) recomiendan para el buen proceso de investigación y la explicación de un fenómeno social, que es a través del desarrollo de una serie de puntos metodológicos específicos que a continuación se enuncian.

- **Causas que llevaron a la elección del tema, método y técnicas a utilizar:**

Actualmente la revolución tecnológica, los procesos de globalización y la Sociedad de la Información y el Conocimiento son materia de interés para investigadores tanto de las ciencias naturales como de las ciencias sociales; en estas últimas, dentro de la administración pública y la ciencia política, el gobierno digital ha generado expectativa al considerarse un paradigma causante de eficiencia, eficacia, economía y calidad en el quehacer gubernamental, y en el ámbito político transparencia, rendición de cuentas y una mejora democrática.

Por tales motivos se eligió el tema para esta investigación, seleccionando el ámbito de gestión local pues detona beneficios en la esfera de la administración pública más cercana a la población con participación ciudadana directa, contraloría social por medios digitales, democratización de la información, etcétera.

De manera deductiva, se partirá de la noción de Estado y su conformación en sistemas federales o unitarios que permitan la comparación, hasta llegar a la institución municipal o gobierno local y, con técnicas documentales, de observación y exploratorias, se explicará la realidad conceptual y práctica del gobierno electrónico, llegando a la dimensión de portales web en los municipios.

- **Definición de la población objeto:**

La masificación del Internet y las TIC ha alcanzado por completo a los gobiernos nacionales en el mundo, es decir, la apropiación del gobierno digital, sin embargo no sucede lo mismo con los gobiernos locales, por ello es importante estudiar este fenómeno a nivel conceptual y práctico, con énfasis en el campo de las experiencias de las instituciones locales y sus portales web.

América Latina se encuentra rezagada en materia digital en comparación a otras regiones en el mundo, aunque algunas naciones destacan por su desarrollo, entre las que se puede incluir México, Chile, Colombia y Uruguay. Esto puntualiza la elección del gobierno electrónico local como tema de estudio, partiendo deductivamente de lo nacional para enfatizar en lo local y cotejar si el desarrollo es uniforme. La población objeto de estudio serán 4 municipios por país (16 en total), considerando una de las dimensiones del gobierno digital, los portales web.

- **Problema de investigación:**

En este siglo XXI aparecen nuevas formas de desigualdad social como la brecha digital, que excluye a diversos sectores del crecimiento económico y el progreso social, influyendo directamente en la calidad de vida de la población. En la Sociedad de la Información y el Conocimiento, el Internet y las TIC generan distinciones entre los que tienen acceso a ellas contra los que no, y por otro lado ayudan a establecer nuevas redes, expandir la economía, hacer nuevos negocios e innovar.

Los gobiernos locales se presentan como instituciones que pueden revitalizar, de abajo hacia arriba, el desarrollo de un país y consecuentemente de sus ciudadanos con ayuda de instrumentos como el gobierno digital. En este sentido, paradigmas precursores de la utilización de herramientas tecnológicas en la administración pública como la NGP, se han venido implementando desde hace tiempo con el fin de incluir las TIC y reinventar el gobierno, sin embargo, no se han logrado resolver los problemas de fondo, así que el gobierno electrónico emerge como instrumento para ayudar mitigar estas carencias.

En las empresas, en las organizaciones civiles, en los gobiernos y en la sociedad en general, el acceso a Internet y a las TIC se ha vuelto una necesidad más que un lujo, y los gobiernos locales necesitan con urgencia de instrumentos que les permitan desenvolverse en este contexto. La problemática está en que los recursos financieros, materiales y humanos son escasos, además de la carencia de voluntad de los gobernantes municipales, aunque ello no es razón para dejar de implementar estrategias de gobierno digital como los portales web; razón por la cual es motivante estudiar el gobierno digital en diversos municipios de América Latina.

- **Establecer objetivos de la investigación:**

Comparar y analizar gobiernos locales de América Latina observando las condiciones, factores y etapas en las que se encuentran en cuanto a gobierno electrónico en su dimensión de portales web.

Identificar con variables, mediante la revisión de los portales web de 16 municipios distribuidos en México, Chile, Colombia y Uruguay, la evolución del gobierno digital, desde la etapa presencial o emergente hasta la fase de participación política o integración total.

Finalmente, interpretar y generar elementos que aporten al análisis de la gestión pública, con el fin de mejorar los modelos de gobierno electrónico y los elementos que deben ser incorporados o bien desechados en su diseño.

- **Un ejercicio heurístico a manera de hipotetización acerca de la información que se espera encontrar:**

Actualmente en América Latina el gobierno electrónico y en concreto los portales web mejoran la gestión local, la hacen más efectiva y cercana, y por medio del modelo evolutivo se comprueba el avance; este progreso no depende del gobierno nacional, de las condiciones sociodemográficas municipales o de la mera adopción de tecnología, pues sólo es un medio, el avance obedece al gobierno local mismo, es decir, a la voluntad de llevar a cabo estrategias digitales que logren eficiencia, eficacia, transparencia y comunicación directa entre administración y ciudadanos.

1.2.-Encuadre Metodológico

Dentro de las ciencias sociales no hay un método único para investigar, cada uno de los estudios que se realiza adquiere características únicas, aunque la cientificidad que se le otorga a cada uno de ellos es con base en la utilización del método científico, por ello es de importancia dejar claro el camino que se seguirá.

Metodológicamente esta investigación se guiará por los estudios comparativos, que dentro de la administración pública son de acuerdo con Macridis (1981) estudios monográficos de gobierno, es decir, una descripción de lado a lado de las instituciones públicas que se busca comparar (Pineda, 1998: 167).

En las comparaciones de administraciones públicas de cualquier orden de gobierno, existen dificultades al querer confrontar a fondo, pues se presentan estructuras formales y legales a las que se tiene acceso como investigador versus los procesos reales e informales que se dan en cada contexto específico, no obstante la comparación abre un panorama para el desarrollo de conocimiento con nuevos campos y perspectivas de los fenómenos gubernamentales.

En este sentido, se acepta que un defecto tradicional en las ciencias sociales son las concepciones puramente descriptivas de los objetos de estudio (Katz, 1998), aunque se tratará de sortear este inconveniente para que al final de la investigación se produzca conocimiento a raíz del análisis de conceptos y prácticas que ayuden a comprender la realidad en cuanto al gobierno electrónico en los gobiernos locales de América Latina, pasando del relato a la explicación¹.

Justamente, una de las premisas a tener en cuenta en un estudio comparativo es la temporalidad o la historicidad con la que se abordará. De acuerdo con Sartori y Morlino (1994) estas investigaciones pueden realizarse de manera que comprenda periodos de tiempo o bien, sólo un lapso en específico. Esta investigación se ubica dentro de la segunda vertiente pues si bien a través del texto se observarán datos que provienen desde la década de los ochenta del siglo XX, lo que se busca es la descripción, análisis y comprensión, de lo que se presenta en la actualidad en cuanto a gobierno electrónico y portales web locales.

Con base en lo anterior, se explica que un estudio comparativo no se acota a un periodo de tiempo preciso, ya que en esta y otras investigaciones se advierte como a pesar de establecer una temporalidad, necesariamente se hace mención y análisis del pasado, de la actualidad o bien, de las prospectivas sobre el tema, aun así, se precisa que el espacio temporal en el que se centra esta investigación es el que abarca el periodo de elaboración de esta tesis, con énfasis en la evaluación de portales web realizada en el año 2016.

¹ Aunque se aclara que este objetivo es muy ambicioso por cuestiones de tiempo y recursos, la finalidad es poder al menos descifrar elementos clave del gobierno digital y de los portales web en el ámbito local.

La investigación se realiza de una manera deductiva con una descripción desde el ámbito nacional hasta el local, es decir, partiendo de lo general a lo particular.

“El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. Este método... [se basa en] observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias... y verificación... Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional... con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación)” (Vanessa, 2009).

Así pues, con técnicas documentales y de recolección de datos, la presente investigación parte de la premisa de que la implementación del gobierno electrónico local genera eficiencia, eficacia y economía en la gestión pública. Luego entonces, se repasará el estudio del gobierno digital con técnicas de observación y recolección de datos de manera directa de los portales web municipales, vigilando la evolución de éstos y su mejora. Las técnicas a utilizar serán mixtas, es decir, se ocuparán tanto materiales cualitativos como cuantitativos.

Este encuadre metodológico resuelve en primera instancia² los métodos a utilizar, las técnicas de investigación, el objeto de estudio y la temporalidad, pero es pertinente explicar con mayor detalle la funcionalidad del método comparativo y los estudios de caso para esta investigación por lo cual a continuación se detallan.

1.3.-Método Comparativo y Estudios de Caso

Un estudio comparativo entre países es una gran hazaña y aún más sería la proeza de realizar una investigación de todos los gobiernos locales de estos países, ejemplo de ello es que entre México, Chile, Colombia y Uruguay suman en conjunto más de 4 mil municipios. Por motivos de comparación y acotamiento del objeto de estudio, se eligen sólo a estos cuatro países que presentan un claro avance en gobierno digital en América Latina, y posteriormente se seleccionarán cuatro municipios por cada país, de acuerdo con argumentos cualitativos y cuantitativos que reflejen su importancia y representatividad nacional.

² Es pertinente aclarar que el encuadre metodológico de esta sección es general ya que en un capítulo posterior se abordará y precisará la metodología para estudiar los portales web municipales, es decir, el modelo de evaluación.

En este tenor, cabe hacer preguntas específicas como, por qué comparar, qué es comparable y cómo comparar; Giovanni Sartori explica que “la comparación es un método de control de nuestras generalizaciones... o leyes del tipo sí... [Es] un método de control porque obviamente no es el único... La investigación comparativa no consiste en comparaciones, sino en explicaciones... El objetivo general de la investigación entre países consiste en entender” (Sartori, 1994: 29-30).

Comparar es confrontar una cosa con otra, es cotejar variables similares en dos objetos, “el saber comparado da la clave para comprender, explicar e interpretar a varios objetos de estudio” (Ragin, 1987; citado en Sartori, 1994). En este sentido, aquí se tratará de comprender el fenómeno del gobierno electrónico con el objetivo de explicar su desarrollo en los gobiernos locales, mediante el cotejo de portales web a través de variables preestablecidas de un modelo de evaluación.

En este sentido, el método comparativo se justifica como una *especialización* del método científico, científico-empírico o científico-lógico. En general no puede hablarse de leyes universales (válido siempre y en cualquier lugar), más bien se desarrollan generalidades, “una generalización provista de *poder explicativo* que expresa una regularidad” (Sartori, 1994: 31-34); comparar sirve entonces para crear generalidades que ayudan a entender los comportamientos sociales.

Aquí cabe preguntarse, ¿pueden ser comparados los portales web de municipios Latinoamericanos que se encuentran inscritos en distintos sistemas de organización a nivel nacional y con distintas condiciones sociodemográficas? La respuesta es afirmativa, ya que “comparar implica asimilar y diferenciar en los límites. Si dos entidades son iguales en todo, en todas sus características, es como si fuesen la misma entidad, y todo termina ahí”. Luego entonces, “las comparaciones que sensatamente nos interesan se llevan a cabo entre entidades que poseen atributos en parte compartidos (similares) y en parte no compartidos (y declarados no comparables)” (Sartori, 1994: 35). Es decir, portales web municipales (similares), en distintos regímenes administrativos federales y unitarios (no comparables).

Sartori (1994) expone que las comparaciones pueden hacerse en tres niveles analíticos: *cross-contry*, entre países, *within country*, entre regiones o gobiernos

subnacionales o locales y por último *multi level*, que implica poder comparar entre distintos ámbitos de gobierno; por lo que esta investigación es *within country*.

Lijphart (s.f.) define el método comparativo como el análisis reducido de un número de casos, de dos a menos de veinte, que estén ordenados y clasificados de acuerdo con atributos. En este sentido, clasificar es ordenar un universo en clases que son mutuamente excluyentes, es decir, es establecer similitudes y diferencias (Collier, 1994). Así pues, los 16 gobiernos locales que se elegirán y sus portales web son los objetos o casos de estudio de esta investigación.

Con estos razonamientos se pueden generar preguntas de investigación derivadas, que en este caso son ¿cómo afecta el gobierno electrónico a los gobiernos locales? o ¿qué condiciones hacen que un portal web municipal esté más desarrollado? Es en este sentido que surgen las variables a medir para determinar qué produce qué.

Justamente con el método comparativo se pretenden verificar relaciones causales entre una variable dependiente y una o más variables independientes (Pérez Liñán, 2007). En esta investigación podemos ubicar a la primera como el gobierno electrónico, específicamente los portales web, por otro lado, las variables independientes serían qué tecnologías utilizan y cómo (características específicas de los portales web), las condiciones sociodemográficas y la voluntad de los gobiernos, medido todo ello a través del modelo evolutivo de gobierno electrónico.

En este orden de ideas “se trata no sólo de comprender bien lo que se desea estudiar definiendo propiedades y atributos, sino también de clasificar correctamente para identificar las variaciones empíricas del fenómeno en las diferentes realidades” (Morlino, 1994: 17). En definitiva, la elección más importante se refiere al número de los casos y la metodología de evaluación.

La diferencia que se puede hallar del método comparativo con otros utilizados por las ciencias sociales, como el estadístico o el histórico, son el número de los casos que se han de tomar para validar la hipótesis, “pocos en la comparación, muchos en la estadística y uno en el método histórico” (Morlino, 1994: 16); aunque también se pueden encontrar diferentes tipos de comparación dependiendo del número de casos:

- Estudio de caso: un solo caso en la investigación (a profundidad).
- Comparación binaria: dos casos que sean muy diferentes.
- Comparación de área: de tres a cinco casos en un área específica.

El número de casos así como el rango (geográfico y temporal), influye directamente en el “riesgo de asumir que situaciones históricamente diferentes están gobernadas por un mismo proceso causal... La investigación siempre procede a partir de la selección de una muestra, un número limitado de casos que nos permiten acotar el trabajo para hacerlo viable” (Pérez Liñán, 2007).

En este último rango, “la elección del tiempo significa en realidad elegir los casos en un momento dado o bien incluir en el análisis diferentes momentos sucesivos. En la primera hipótesis se realiza comparación sincrónica si optamos por considerar diferentes casos en el mismo momento; y diacrónica cuando decidimos analizar el mismo caso en momentos diferentes y sucesivos con el objetivo de ver la influencia de ciertos fenómenos acaecidos” (Morlino, 1994: 21-22).

Esta investigación se ubica como una comparación sincrónica, donde el periodo de tiempo se delimita con base en la relevancia y actualidad de los casos; igualmente se estaría hablando de una comparación de área tomando en cuenta a América Latina, los cuatro países de la región elegidos y sus municipios respectivamente. Se entiende que se utilizará el método comparativo de área, es decir de portales web municipales Latinoamericanos, sin embargo, para su mejor entendimiento, en seguida se presenta un gráfico a modo de resumen.

Cuadro 1: Método de Estudios de Caso y Método comparado

Método de estudio de caso	Método comparado
Se define como el análisis sistemático de un solo caso.	Se define como el análisis sistemático de un reducido número de casos (N pequeño).
Mérito: permite un examen intensivo de casos incluso con recursos limitados.	Mérito: “dada la inevitable escasez de tiempo, energía y recursos financieros, el análisis intensivo de pocos casos puede ser más prometedor que un análisis superficial estadístico de muchos casos” (Lijphart, 1971: 685).
Problemas intrínsecos: aportación a la formación de teorías inferior respecto de los estudios con más casos.	Problemas intrínsecos: débil capacidad de confrontar explicaciones alternativas; en especial el problema de “muchas variables, pocos casos”.

<p>Tipos de estudio de caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ateóricos • interpretativos • generadores de hipótesis • que confirman una teoría • que debilitan una teoría • estudios de casos desviantes 	<p>Soluciones posibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumento del número de casos • atención a los casos que se comparan • reducción del número de variables • combinando las variables • utilizando teorías más parsimoniosas
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Collier (2004).

El método de caso y el método comparativo “son búsquedas complementarias que se refuerzan entre sí” (Sartori, 1994: 45), es decir, el análisis comparativo es un esfuerzo compartido entre estos dos modelos de investigación para describir un fenómeno en realidades similares, que pueden ser entendidos como metodología de diferencia en donde se seleccionan casos distintos para notar la variación en la variable dependiente (Pérez Liñán, 2007).

Justo este será un criterio para la selección de municipios y sus portales web, ya que si se tomaran sólo los casos más exitosos de cada país o región, no habría gran variación al comparar sólo a “los mejores”, por ello se elegirán con base en argumentos que logren abarcar las zonas norte, centro y sur de los países.

De lo contrario, para la comparación exclusiva de los casos de éxito la NGP brinda herramientas como el *benchmarking*, que es un método de investigación que se viene realizando desde hace tiempo en la administración pública, en donde se comparan “las mejores prácticas”. No obstante que este tipo de herramienta como el *benchmarking* es muy socorrido en investigaciones de gestión pública y gobiernos (Moreno, 2004)³, en este trabajo se prefiere el uso del método comparativo y los estudios de caso, entendiéndolos como métodos de diferencias que persiguen variaciones en un fenómeno, comparar para observar cuáles son las carencias o bien, los instrumentos o contexto que hacen que un objeto social se desarrolle más que otro.

³ Se entiende que el *benchmarking* es “una técnica de gestión, que básicamente comprende un proceso continuo de medición de productos, servicios y tecnologías de producción de una determinada organización, para compararlos con los de una organización modelo (líder o ejemplar)” (Del Giorgio-Solfa, 2012: 7).

A través de la exposición realizada hasta ahora referente al método comparativo, los estudios de caso, el análisis e instrumentación de técnicas documentales y de recolección de datos, así como la observación directa, aclarando esto como “el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve” (UNAM, s.f.), es que se compone la metodología general de esta investigación.

Del mismo modo, aunque gran parte de las técnicas de investigación serán de corte cualitativo, no por ello se dejarán de utilizar datos cuantitativos, los cuales se pondrán en operación a través de la revisión, evaluación y análisis de los portales.

Algo a considerar dentro de las investigaciones en el campo de la administración pública como actividad de exploración y explicación de fenómenos sociales, es lo que expone Panebianco (1994), quien menciona que la heterogeneidad de teorías hace divisiones en la ciencia, cuando lo más importante debería ser delimitar los fenómenos sociales en *singulares*, en el espacio y el tiempo, realizando investigaciones descriptivas-interpretativas que permitan entender cabalmente nuestra realidad y no discutir más por semánticas en la utilización de frases.

De este modo, se da paso a la explicación o fundamentación del por qué comparar gobiernos locales de los países México, Chile, Colombia y Uruguay.

1.4.-Países que contienen los Casos de Estudio

En el apartado anterior se explicó la importancia y utilización del método comparativo y los estudios de caso, sin embargo, en el pasado estos métodos eran considerados como una estrategia de investigación con poco prestigio luego de que presentaba problemas de fiabilidad en comparación con métodos cuantitativos que utilizaban la estadística para validar hipótesis y teorías.

Esta idea ha cambiado con el paso del tiempo pues se presentan como investigaciones que no sólo son descriptivas sino explicativas y consecuentemente, con aportaciones a la ciencia. Los estudios de caso pueden utilizarse “combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría” (Martínez-Carazo, 2006: 174).

Al comparar se puede ubicar a la elección discriminada de objetos de estudio como un muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, con base en la población de estudio de interés, que por objetivos de la investigación, recursos y tiempo se elige (Ochoa, 2015), siendo justificaciones aceptadas en el quehacer científico y lo que se hará en esta investigación.

Así pues, la elección de objetos que parezcan relevantes puede servir para reflejar los resultados obtenidos como una tendencia o una generalidad, más no como una ley, pero como bien menciona Sartori (1994), esto es consecuencia del estudio del comportamiento humano y específicamente de las ciencias. Con los estudios comparativos de casos determinados no se busca una *generalización estadística* sino una *generalización analítica*, que es utilizar el estudio de caso único o múltiple, para ilustrar, representar o generalizar a una teoría. Incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares” (Martínez-Carazo, 2006: 173). Así que vale la pena fundamentar y justificar por qué la elección de México, Chile, Colombia y Uruguay como países que contendrán los casos de estudio, es decir, los portales web municipales.

La primera justificación es el grado similar de crecimiento económico, social y político, que anima al desarrollo del gobierno digital, en este caso, México, Chile, Colombia y Uruguay son países de avanzada en la utilización de este paradigma donde se emplean las TIC y el Internet para el quehacer gubernamental.

Asimismo la integración regional en materia económica y de cooperación en ámbitos sociales, culturales y tecnológicos se ha hecho presente en América Latina y México, Chile, Colombia y Uruguay destacan por su liderazgo, como los compromisos adquiridos por estos países en materia de gobierno electrónico, que desde el año 2007 estuvieron presentes en el convenio de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, seguido de la integración en la Alianza para el Gobierno Abierto en 2011 y el más reciente acuerdo al que se circunscriben, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto en el año 2016.

Este liderazgo se ve reflejado también en los puestos decisorios que ocupan estos países en organizaciones como la Organización de los Estados Americanos (OEA),

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Alianza del Pacífico o la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y Caribe.

Otro de los argumentos en la elección de estos países es con la finalidad de realizar una investigación que cubra una extensión importante de la región de América Latina, por lo que se trazó una línea imaginaria que atravesara el continente con el fin de observar el desarrollo del gobierno digital y esto produjo la elección de México, Chile, Colombia y Uruguay.

Cabe destacar que a pesar de que otros países como Venezuela, Argentina, Perú o Brasil son países que destacan en la región por su avance en la materia, no se consideraron óptimos por los vaivenes políticos que han venido presentado en últimas fechas, pues esto perjudica notablemente las estrategias en materia de gobierno digital tanto por la inestabilidad de sus gobiernos como por la debilidad económica que pudieran presentar para darle continuidad a este tipo de políticas.

En conjunto, en la decisión de investigar a gobiernos locales de estos países influyó un acercamiento a las fuentes documentales en materia de gobierno electrónico, encontrando que la mayoría de estudios que se realizan sobre la materia son de estos Estados (Reylli, 2003; Cataffi, Sanoja, Carballo y Zambrano, 2006; Criado, 2009; Páez, 2011; Quintanilla-Mendoza y Gil-García, 2013; Kaufman, 2014).

Así pues, con los argumentos anteriores es que se sustenta la elección de México, Chile, Colombia y Uruguay para estudiar el gobierno electrónico a nivel local, luego de que estos países poseen relevancia y liderazgo en América Latina; además desde una perspectiva de investigación, con los estudios que se realizan sobre y para ellos, hasta una configuración práctica, con su inclusión en convenios, tratados y organizaciones internacionales, obligan a estos cuatro países a implementar el gobierno digital a nivel nacional, sin embargo, queda averiguar si sucede lo mismo con los gobiernos locales que constituyen a estos Estados, es decir, analizar si el éxito nacional corresponde con el desarrollo local.

Por otro lado, aunque se expondrá con mayor detalle en un apartado posterior, vale la pena empezar a dilucidar cómo se elegirán a los gobiernos locales. En la elección de las instituciones locales se partirá de los que son capital y consecuentemente,

representativos de los países. En segundo término las regiones económicas que más aportan al PIB nacional y finalmente los municipios más poblados de los gobiernos subnacionales. Estos criterios de selección se pensaron para dar cuenta de cómo atienden las necesidades públicas los municipios con mayores demandas, recíprocas a su número de habitantes, además de que esto afecta en los ingresos por recaudación de impuestos y grado de urbanización.

A manera de resumen de este capítulo, se declara al gobierno electrónico como un fenómeno social, pues las TIC y el Internet afectan a las instituciones públicas y a los ciudadanos; consecuentemente los estudios de caso sirven como herramienta de análisis, "...el estudio de caso no es una técnica determinada, es una forma de organizar datos sociales, sin perder el carácter unitario del objeto social que se está estudiando, es decir, es un enfoque que ve cualquier unidad social como un todo" (Arzalus, 2005: 113).

Con la metodología de casos de estudio, el objeto social en esta investigación debe ser visto como el gobierno local y no se debe perder de vista la definición antes citada, ya que no es una técnica para obtener datos, sino para organizarlos con base en una unidad. En este caso la unidad que agrupa son los portales web de los municipios. Cabe mencionar que una deficiencia en los casos de estudio es que no se puede generalizar estadísticamente, no obstante, si los datos son tomados adecuadamente y de forma comparativa, los resultados científicos pueden ser acertados (Arzalus, 2005).

Así, queda conformado el primer apartado de esta investigación, que da cuenta del camino que se habrá de seguir metodológicamente, así como las técnicas que se habrán de utilizar en el estudio de los 16 portales web municipales.

Enunciado el por qué, cómo, cuándo y para qué de la investigación, se da espacio a la fundamentación teórica y conceptual de este trabajo, comenzando por la distinción de los sistemas nacionales en los que se encuentran inscritos los objetos de estudio. Diferenciando a los sistemas federales de los unitarios se darán las bases para distinguir qué se entenderá por gobierno local, inscribiendo todo ello en la temática de gobierno digital.

CAPÍTULO 2.- ESTADO, NUEVA GESTIÓN PÚBLICA E INNOVACIÓN

En este capítulo se expondrá el marco teórico-conceptual con el fin de poseer nociones sólidas para el estudio comparativo en materia de gobierno digital y portales web en instituciones locales, los cuales se encuentran inscritos en una era global y una sociedad basada en la información y el conocimiento.

Así, desde una perspectiva deductiva se parte de la conceptualización de Estado y su relación con la administración pública, como forma de gobierno y como marco jurídico que rige a gobiernos nacionales, subnacionales y locales-municipales. Se pone atención los sistemas federales y unitarios para comprender las características del régimen en el que se inscriben los gobiernos locales y los portales web que se pretenden estudiar.

Igualmente se define lo que se entenderá por gobierno local (municipal) y las variables que componen a este ámbito de gobierno. Explicado esto, se procederá a describir la importancia y los retos a los que se enfrentan en este siglo XXI las administraciones locales y así como la interpretación de la Sociedad de la Información y el Conocimiento y cómo cambió la manera en que se desarrolla la sociedad, desde lo económico, político, laboral hasta lo cultural, afectando a gobiernos, instituciones y población en general.

Posteriormente y como marco teórico clave para hablar de gobierno electrónico e inclusión de TIC en la administración pública, se sustentarán las raíces del tema en el pensamiento que brinda la Nueva Gestión Pública, que se explica en razón de estrategias del sector privado, de la adopción e inclusión de Internet e instrumentos electrónicos como herramientas para la gestión e innovación gubernamental.

Finalmente en este capítulo se dará paso a exponer las tendencias y estilos de la Nueva Gestión Pública que llevan a la innovación gubernamental, específicamente en los gobiernos locales, lo que dará razón del gobierno digital, el uso del Internet y las TIC en el quehacer gubernamental de los municipios Latinoamericanos.

2.1.-Estado, el Sistema Federal y el Sistema Unitario

Al ser un estudio comparativo de gobiernos locales en países de América Latina con distintos sistemas políticos y diferentes formas de organización administrativa, es importante demostrar la viabilidad para de ahí partir y hacer una investigación acertada. Así, como primer paso de comparación se discute el sistema de gobierno en el que se encuentran inmersos los gobiernos locales.

A pesar de las particularidades de cada uno de los países y de la forma de organización de los gobiernos nacionales, existen afinidades entre los órdenes de gobierno más próximos a la población, es decir, los municipios, más aún en el fin general que persiguen éstos, satisfacer las necesidades de sus habitantes.

Pichardo Pagaza (2002: 13) menciona que “para el hombre común las nociones de Estado, gobierno y administración pública se antojan vocablos sinónimos o cuando menos conceptos equiparables”, sin embargo, para los estudiosos de la administración pública y la ciencia política, cada una de estas palabras evocan características especiales que los hacen objetos de estudio particulares.

De manera breve pues sólo sirve como referencia a la investigación, se tratará de dilucidar en su sentido moderno a esta estructura social que es el Estado. La reflexión comenzará entonces con la organización que puede tener un Estado nacional, es decir, las distintas formas de gobierno.

El primer concepto por definir es el Estado como forma de organización de la vida en sociedad, éste puede entenderse como la entidad cultural que tiene por objeto la obtención de un fin, “el fin será el que determine las atribuciones, la competencia material de los diferentes órganos del Estado, y en función de esa competencia se crearán órganos...” (Porrúa, 1999: 198).

Desde la antigüedad ha existido la necesidad de agrupación y consecuentemente de organización y establecimiento del orden a través de un gobierno, teniendo diferentes acepciones como polis, ciudad, imperio o república, definiendo así a la agrupación humana asentada en un territorio con un cierto orden y una determinada actividad y fin específico (Acosta, Romero, 1981).

Ampliando los componentes que caracterizaban al Estado como absolutista, encarnado en una persona por poder divino, después moderno con división de poderes y ahora civil con características democráticas, los elementos son:

1. Un pueblo: receptor del orden jurídico y de donde emana la soberanía.
2. Una soberanía: que emana del pueblo y es el elemento supremo y total.
3. Un territorio: que es el espacio geográfico en donde el pueblo reside y en donde el orden jurídico se aplica.
4. Un gobierno: dividido en diferentes esferas, que toma de decisiones y es elegido por el pueblo cada cierto tiempo.
5. Un orden jurídico: que es el imperio de la ley que rige a todos y es la voluntad suprema del Estado en su conjunto.
6. Un poder de estado: con periodicidad, validez y legitimidad que el pueblo otorga.
7. Y como característica especial: puede ser centralizado o descentralizado, en mayor o menor grado, siendo la forma de organización que el gobierno adopta para resolver los asuntos públicos (Priego, 2003: 33).

Hans Kelsen explica que el Estado no puede ser concebido sin el derecho, pues el primero es la totalidad del orden jurídico, en tanto que las demás personas jurídicas son órdenes parciales, es decir, el Estado y el derecho son una misma cosa. “Con estos fundamentos habría que concluirse... que las llamadas formas del Estado no son más que las formas de derecho...” (Rabasa, 1951: 83). Con base en lo anterior, las formas de organización federal o unitaria son el producto jurídico que emana del ordenamiento fundamental de cualquier país, llamado Constitución Política.

Por su parte, la teoría del Estado ayuda a enmarcar al federalismo y al unitarismo, ya que su objeto de estudio es “el conjunto de organizaciones formales, normas y procedimientos a través de los cuales se canaliza y manifiesta el poder público... [también] la organización territorial del poder, la Administración Pública en sus diferentes niveles, la Constitución y el Derecho Público en general” (Da Cunha y Pineda, [Coord.], 2010: 9).

En este sentido, el Estado es un organismo unificante que adhiere las partes territorial y administrativamente, es decir, las entidades políticas autónomas (subnacionales y municipales), con el fin de lograr el bien común y salvaguardar a los ciudadanos y sus intereses, así como potenciar el desarrollo y progreso material de la sociedad (Bobbio, Matteucci, Pasquino, 1991; Fernández, 2003).

De las definiciones de Estado expuestas, se rescata que a pesar de la forma que adopte el Estado, los gobiernos nacionales, subnacionales y locales, como órganos concurrentes persiguen la satisfacción de las necesidades de la población⁴.

En resumen, el Estado comprende un gran rango de instituciones que organizan la vida de una comunidad, en un territorio, a través de un marco jurídico, y puede organizarse de diversas formas, como federal o unitario, es decir, sistemas administrativos más descentralizados o centralizados respectivamente. Al discutir sobre un régimen federalizado se entiende a la organización más descentralizada política y administrativamente, y al régimen unitario más centralizado.

Es trascendente explicar que las instituciones locales que se pretenden abordar se desenvuelven en sistemas de organización diferente, federal (México) y unitaria (Chile, Colombia y Uruguay), “dos formas de organización estatal. La primera se funda en el principio de la descentralización política y la segunda en el de la centralización, aunque puede estar combinada con diversos grados de descentralización administrativa” (Borja, 2012).

En el sistema federal coexiste “un gobierno nacional y gobiernos locales con una división de funciones entre uno y otro que impide la interferencia en las respectivas atribuciones” (Moya, 1975: 477), la diferencia radica en la autonomía y el marco de atribuciones con los que cuenta cada esfera de gobierno, y desde luego, su ámbito territorial de aplicación.

⁴ Respecto a este tema existe una discusión respecto a qué se originó primero, el Estado o el municipio. Existen dos posturas fundamentales: la primera alude a que “el municipio es una formación natural y consecuentemente anterior al Estado”; la segunda refiere que “el municipio es una formación artificial del Estado y, en consecuencia, posterior a él”, clasificadas en sociológicas y legales respectivamente (Salazar, 2009). Aunque a ninguna postura se le puede dar la razón tajante y concluyente, por lo que se utiliza el término concurrente.

El gobierno federal o el primer nivel de gobierno⁵ representa hacia el exterior a todas las entidades que decidieron unirse en un pacto federal, por su parte, la federación es la unión, el pacto de las provincias o regiones, que "... instituyen una autoridad soberana central" (Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C., 2001: 102). Luego entonces existen tres grandes diferencias entre el régimen federal y unitario, que a saber son:

“1) En el Estado unitario existe un cuerpo capaz de ejercer completos poderes sobre la vida nacional, en tanto que en uno federal no hay cuerpo alguno con facultades para regular todos los aspectos de la actividad del país...

2) La segunda distinción está en la naturaleza de la división de competencias entre los poderes centrales y los locales. En un Estado Federal es rígida, ambos gobiernos tienen funciones limitadas formalmente. En el Estado unitario, pese a la posibilidad de asignación de funciones u organismos locales, estas pueden ser retiradas o alteradas por decisión unilateral del poder central.

3) La tercera distinción es de carácter cuantitativo: en los sistemas federales las funciones que se asignan a los poderes estatales son mucho más amplias que las que en la práctica otorgan comúnmente a las unidades locales los regímenes unitarios" (Greenwood: s.f.).

La diferencia entre sistemas radica en sus ordenamientos legales y en la descentralización de éstos, es decir, en el espacio territorial de aplicación de las normas (Cisneros, 2014), que harán que la validez tenga efecto sólo cuando los gobiernos subnacionales la acepten en el federal y por el contrario, en todo el territorio nacional en el Estado unitario.

Así, la comparación de los portales de gobiernos locales en distintos regímenes es aceptable aunque su organización nacional sea diferente, ya que los objetos de estudio a confrontar tienen actividades, fines y regulan una población en un territorio. También se admite la comparación porque México, Chile, Colombia y Uruguay comparten un sistema presidencial, es decir, el poder ejecutivo predomina.

⁵ No existen niveles entre los órdenes de gobierno y no es correcto utilizar la palabra; los órdenes de gobierno únicamente tienen competencias diferentes y se desenvuelven en ámbitos distintos, ninguno está sobre otro, sin embargo, en algunos momentos es pertinente utilizar el término para entender de forma descendente cómo se organiza un Estado.

De esta manera, entendido el régimen federal y unitario donde se desenvuelven los gobiernos locales, se dará paso a explicar ampliamente este orden de gobierno.

2.2.-Gobierno Local y Municipio

En el apartado anterior se discutió sobre el orden de gobierno nacional mostrando los contrastes entre federales y unitarios. Ahora bien, se entiende que existe diferencia entre lo nacional y lo local, entre sistemas federales y sistemas unitarios, pero no queda claro la utilización del término subnacional-regional y local-municipal, pues en ocasiones se utilizan como sinónimos.

Generalmente los trabajos de habla hispana que precisan lo local, se refieren al ámbito de gobierno municipal, no obstante, al hacer un estudio comparativo esto se presta a apreciaciones semánticas, por lo que es pertinente establecer una explicación de lo que se entenderá por local en esta investigación, ya que se le puede ubicar con diferentes términos a esta esfera de gobierno a través del orbe.⁶

Antiguamente se conocían como “parroquias” a las agrupaciones más pequeñas de personas en un territorio. Actualmente, en Francia se le conoce como *commune*, en Alemania *gemeinde*, en Estados Unidos *municipality* y en general en Latinoamérica se le ubica como municipio (Salazar, 2009). Si bien existen países que cuentan con denominaciones especiales para este ámbito de gobierno en las capitales, como en la Ciudad de México las delegaciones (o alcaldías) o en Colombia las localidades en el Distrito Capital, la variación de nombres no distorsiona al gobierno local como autoridad más próxima a los ciudadanos.

Los gobiernos locales en América poseen una historia común desde antes del siglo XIX, aunque su debate se acentuó cuando el federalismo y centralismo se instauraron como formas de gobierno. Los países que comenzaban a ser independientes de Europa decidieron conformarse administrativamente en una de estas dos grandes vertientes de sistemas de gobierno, y a pesar de las diferencias, todos observaron al municipio como base de su división territorial.

⁶ El concepto de gobierno local puede ser construido pues como menciona Klein (2005), lo local logra ser delimitado según diversas variables (territorio o población), y no es un objeto de estudio estático. Así, en esta investigación se considera al gobierno local como sinónimo de gobierno municipal.

“... aún con diferentes denominaciones, el municipio es una organización vecinal de carácter universal característico del sedentario humano... que puede entenderse como la personificación jurídica de un grupo social humano interrelacionado por razones de vecindad permanente en un territorio dado, con un gobierno autónomo propio... con el fin de preservar el orden público y asegurar la prestación de servicios” (Fernández, 2005: 57).

Valencia (2010) explica que en América Latina se conserva el sistema y nombres traídos desde España para la organización territorial y la administración pública, que se constituyen en gobiernos locales o ayuntamientos, estos a su vez se dividen en dos órganos, uno deliberante y uno ejecutivo, un cuerpo de elección que administra al municipio, denominado consejo municipal o cabildo y una autoridad ejecutiva que recibe el nombre de alcalde o presidente municipal.

Existen algunas variaciones de nombre como en el caso de Brasil donde se les conoce a estos órganos como cámara municipal y prefecto, o la situación de Uruguay, donde cambia a junta departamental e intendente (Valencia, 2010), sin embargo, evocan a una misma institución local con funciones y fines similares.

Por otro lado, aunque la denominación de municipio proviene de España, algunos autores explican que el concepto de gobierno local es de origen anglosajón y proviene de *Local Government* (Canales y Pérez, 2002). El diccionario inglés de Cambridge (2015) define el gobierno local como “el gobierno que organiza y controla las ciudades, las pequeñas áreas y los servicios que presta, por personas elegidas por otras que viven en el área” o bien “una organización individual que se encarga de controlar y organizar una ciudad o un área pequeña, ofreciendo sus servicios”.⁷

La Enciclopedia Británica (2001) expone que se entenderá al gobierno local como “el gobierno de un área local específica, que constituye una subdivisión de una unidad política mayor (como la nación o el Estado); también se define como el cuerpo de personas que constituyen tal gobierno”⁸.

⁷ “*Local Government: Local government is the control and organization of towns and small areas, and the services they provide, by people who are elected by those living in the area*”. “*an individual organization that is responsible for controlling and organizing a town or small area, providing its services, etc.*”.

⁸ “*The government of a specific local area constituting a subdivision of a major political unit (as a nation or state); also: the body of persons constituting a such a government*”.

Por su parte, la *International Union of Local Authorities* (2001) expone que “por gobierno local autónomo se entiende al derecho y la capacidad de las autoridades locales, dentro del marco de la ley, de regular y gestionar una parte sustancial de los asuntos públicos de su competencia, en interés de la población local”.

En la Real Academia Española (2014) se encuentra el término local como adjetivo, y es definido como “municipal o provincial, por oposición a general o nacional”. Así, el gobierno local es la institución con capacidad para autogobernarse ubicada en un espacio territorial relativamente reducido, con estructura organizativa propia separada del sistema nacional y gobiernos intermedios, que cuenta con un marco jurídico y se propone satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Entonces lo local se entiende como la forma de organización política y administrativa elemental que dentro de un territorio pequeño (en comparación con los gobiernos nacionales o subnacionales), desenvuelve su gestión autónoma con la finalidad de cubrir las necesidades de sus ciudadanos por medio de la dotación de servicios públicos. El gobierno local otorga fuerza y sustento al Estado, sin embargo, las capacidades políticas, económicas y sociales del municipio son escasamente explotadas o bien, oprimidas por los gobiernos nacionales.

Con base en lo anterior, en esta investigación se prefiere el uso de gobierno local sobre el término municipio, en razón de que es más incluyente y actualmente más utilizado, pero como se ha explicado, evocan el mismo orden gubernamental que posee facultades políticas y administrativas, a diferencia de las delegaciones municipales en México o las comunas de Colombia, que aunque tienen una junta de administración están supeditadas en gran medida al municipio al que pertenecen.

Con lo expuesto hasta ahora se responde a nuevamente a la pregunta ¿es posible comparar a gobiernos locales de países con distintos regímenes nacionales?, la respuesta es afirmativa pues los gobiernos locales son objetos de estudio con características de población, territorio y gobierno equiparables y comparables.

En el entendido que no se imposibilita la comparación, se da paso en el siguiente apartado a exponer cuál es la importancia y retos a los que se enfrentan los gobiernos locales en el contexto de globalidad actual.

2.3.-Retos del Gobierno Local en la Era Global

Los retos que han enfrentado los gobiernos locales a partir del siglo XX no son menos, existe un debate por la supervivencia de estas instituciones frente a otras organizaciones de mayor “nivel” como los Estados o las organizaciones supranacionales.

“el fenómeno de la mundialización, y en particular la mundialización económica... [hace pensar que el Estado] se trata de una estructura demasiado pequeña para abordar los problemas y demasiado grande para solucionar los pequeños... [erosionándose en dos direcciones] hacia arriba por la cesión de soberanía a organizaciones supranacionales, hacia abajo por la descentralización de competencias hacia gobiernos regionales y locales” (Da Cunha y Madrigal, 2010: 109).

La trascendencia del ámbito local en el XXI como estructura social y organizativa se observa con afirmaciones como la anterior. La mundialización o globalización son dos vocablos que evocan lo mismo, éstos se pueden entender respectivamente, como un fenómeno con una naturaleza eminentemente económica y por otro lado, con una naturaleza ideológica y polimorfa (Da Cunha y Madrigal, 2010: 110).⁹

La mundialización conlleva la interdependencia que tienen las economías de los países del mundo y la globalización comprende más allá del ámbito económico, refiriéndose a transacciones sociales de todo tipo, que genera un mercado global y una sociedad mundial; aunque en general, el término de mundialización es menos utilizado.

Así pues, la globalización es un fenómeno económico pero también de ideas, de conocimiento y de cultura, que con la revolución de las TIC se ha desarrollado con rapidez e inmediatez a través de información compartida en tiempo real. Este tipo de eventos se expanden y llegan a las estructuras organizativas, tal es el caso de las instituciones municipales, donde ahora más que nunca hay urgencia de interconexión, no solamente con sus pares o dentro de su país, sino de manera internacional y global.

⁹ Al hacer referencia a su versión polimorfa se refiere a que excede la esfera económica y se extiende por otros ámbitos sociales como la información, la cultura, el trabajo, la ecología o el académico.

En este tenor, una de las cualidades más importantes de la administración pública municipal es la cercanía que tiene con los ciudadanos al ser el primer ámbito de gobierno al que pueden acudir a plantear sus necesidades “globales”. Es el espacio político más pequeño que conforma la célula básica de la división territorial y administrativa de los Estados en América Latina y en gran parte del mundo.

En este tenor, si bien la globalidad crea tendencias y homogeniza a través del mercado tanto a organizaciones como a la sociedad, esto es debatible en razón de que es el mismo mercado el que crea desigualdades (económicas, sociales o tecnológicas), fragmenta regiones y crea singularidades de desarrollo o de crisis.

Estos procesos globalizantes hacen que se presenten desajustes en los gobiernos locales en ámbitos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, pero ello no debe ser visto como una debilidad, más bien, puede considerarse un reto y un abanico de oportunidades para innovar y hacer cambios locales para encarar adecuadamente la competencia internacional.

Igualmente, otro de los puntos para sostener la importancia municipal se da con base al pensamiento de McLuhan, relacionándolo con el término de *glocalidad*, que considera a la aldea global a partir de las TIC, los sistemas de información y especialmente el Internet como extensión del pensamiento humano (Esteinou, 1997). Por otro lado, si bien es cierto que al hablar de globalidad se piensa en neoliberalismo, libre mercado e instituciones que internacionalizan la vida¹⁰, el ideal socialista no se olvida, y puede ser recuperado para demostrar la importancia de lo local, luego de que estos dos pensamientos que se consideran opuestos, admiten y confirman el valor del ámbito local.

Traer a colación dos de los grandes representantes del socialismo es oportuno, Lenin señala que la autoadministración del pueblo por y para sí mismo (pensando en gobiernos locales y autogobierno), es el mejor aparato político para regular la vida colectiva (Galcerran, 1997: 266). Por su parte Marx advierte que “la comuna fue una revolución contra el Estado mismo, contra ese sobrenatural aborto de la

¹⁰ Son ejemplos claros de este tipo de instituciones, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización de las Naciones Unidas.

sociedad: fue una revitalización a través del pueblo y de la propia vida social del pueblo... aquella forma de organización descentralizada, constituida por comités directamente elegidos..." (Galcerran, 1997: 266-267).

El peso que tiene el municipio históricamente no es poco, es la forma de organización más próxima en la que la sociedad civil y los individuos recuperan el protagonismo al estar más de cerca y participar en la toma de decisiones directamente. En este sentido, el gobierno local posee el valor de ser el coordinador de las acciones de la sociedad civil, pero también enfrenta el reto de ser la instancia gubernamental que potencialice estas actividades globalmente.

"Los efectos de la globalización son particularmente visibles a nivel local. El actual orden mundial acelera los intercambios y las comunicaciones entre los seres humanos, mientras que incrementa la relación entre los problemas locales y globales. Al mismo tiempo, agudiza las desigualdades, desestabilizando los equilibrios mundiales y las instituciones internacionales como nunca antes en el pasado. En este contexto, los gobiernos locales pueden jugar un rol esencial en favor del desarrollo sostenible" (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2004).

A través de la historia más reciente se les otorga más valor a los gobiernos locales y aunque por sí misma estas instituciones municipales presentan muchos retos por superar, estrategias como la NGP y el gobierno digital, vislumbran un camino de oportunidades con proyecciones internacionales para este orden de gobierno.

Justamente, el peso que ha adquirido el municipio a nivel internacional en estudios académicos y en la práctica cotidiana de estructuras gubernamentales internacionales se nota por ejemplo, en la Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales, creada con el fin de salvaguardar a esta figura de gobierno, su descentralización y autonomía, además de potencializar su rol en el desarrollo de la democracia, la gobernabilidad y los derechos humanos en el mundo. En el mismo orden de ideas, la globalización ha impulsado el gobierno electrónico y el uso de las TIC y el Internet, aunque cabe preguntarse ¿existen factores sociales que alienten la adopción de este tipo de paradigma en los gobiernos locales?

Por ello, en el siguiente apartado se pretende responder esta pregunta con una discusión sobre el tema de la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

2.4.-Sociedad de la Información y el Conocimiento

Como se expresó en el apartado anterior la globalidad es plataforma de la internacionalización e intercambio de empresas, bienes y productos, tecnología y por supuesto de la economía, aunque también se comparten ideas y conocimiento. En este sentido, población y gobierno están inmersos en estos procesos de interdependencia, en procesos de globalidad de información y conocimiento.

Hay un mundo antes y después de la expansión de las TIC, la globalización y la masificación del Internet, produjo cambios en la vida personal de los individuos, en lo educativo, en lo profesional, en los negocios y en general, en la forma de relacionarse de los individuos. En esta línea surge la Sociedad en Red, la Sociedad de la Información o la Sociedad del Conocimiento, que es un fenómeno causado por la adopción de las TIC e Internet socialmente.

Estos cambios se estudian como un fenómeno global, pero cada país, cada región y cada localidad presentan particularidades en la forma de producir, comunicar, gestionar y vivir en red (Castells, 2000; CEPAL, 2003). La Sociedad de la Información y el Conocimiento aún no es un término acabado, algunos prefieren utilizar el término de Sociedad de la Información y otros únicamente Sociedad del Conocimiento. En esta investigación se propone el uso conjunto, ya que como menciona Casas (2010), la sola disposición de información no es en sí conocimiento, y el conocimiento no se genera sin información, luego entonces, son concurrentes e indispensables cada uno de los conceptos.

La OEA define este término como un “tipo de sociedad que se necesita para competir y tener éxito frente a los cambios económicos y políticos del mundo moderno. Asimismo, se refiere a la sociedad que está bien educada, y que se basa en el conocimiento de sus ciudadanos para impulsar la innovación, el espíritu empresarial y el dinamismo de su economía” (OEA, 2016). Uno de los objetivos en esta sociedad es acercar a la población las TIC, la información gubernamental y desde luego, la educación en materia tecnológica, con el fin de que los ciudadanos accedan a ella y generen transacciones: opinión de políticas, propuestas, debates, servicios públicos, voto electrónico, etc. (Sandoval-Almazán y Gil-García, 2009).

La Sociedad de la Información y el Conocimiento es consecuencia de la revolución tecnológica que se ha venido dando, y a saber, es producto de tres sectores en específico: la informática, las telecomunicaciones y especialmente el uso de Internet (Sanz-Magallón, 2000), que al reunirse provocan cambios sociales.

Luego entonces, la Sociedad de la Información y el Conocimiento se entiende como “aquella en que los ciudadanos disponen de un acceso prácticamente ilimitado e inmediato a la información, y en la que ésta, su procesamiento y transmisión actúan como factores decisivos en toda la actividad de los individuos, desde sus relaciones económicas hasta el ocio y la vida pública” (Sanz-Magallón, 2000).

Gobiernos y ciudadanos se encuentran sumergidos en este contexto, entre lo local y lo global, “nuestro mundo se construye en torno a la relación, no siempre fácil, entre globalidad e identidad” (Castells, 2000: 23).

“Por supuesto, la tecnología no determina la sociedad. Tampoco la sociedad dicta el curso del cambio tecnológico, ya que muchos factores, incluidos la invención e iniciativas personales, intervienen en el proceso del descubrimiento científico, la innovación tecnológica y las aplicaciones sociales, de modo que el resultado final depende de un complejo modelo de interacción” (Castells, 2000: 30).

De acuerdo con lo anterior, en la Sociedad de la Información y el Conocimiento, tanto los individuos afectan a las TIC, como éstas a los primeros; es un entramado de relaciones que no queda del todo claro y que se aborda de dos maneras:

- el determinismo tecnológico, en donde se expone que la tecnología tiene un impacto directo en lo social y
- el determinismo social, en el cual se desarrolla la idea de que la sociedad es la que conforma o constituye a la tecnología (Lujan, 1992; Aguiar 2002).

Por un lado, el determinismo tecnológico tiene sus raíces en el sometimiento de los individuos a los instrumentos mecánicos, es decir, del auto-direccionamiento de la tecnología y el sometimiento de la sociedad a este mandato, “las tecnologías hacen la historia e imponen pautas que rigen las relaciones sociales”. En esta perspectiva, algunos autores (Shmucler, 1979; Kranzberg, 1991; y Heilbroner, 1979) hacen referencia a la innovación de la tecnología como resultado del mercado, es decir, juntan lo tecnológico y las exigencias de mercado como delineadores de la vida

social, acabando con en el remplazo de valores de antaño por conveniencias utilitarias del presente (Katz, 1998: 37-39). Estos cambios sociales se agravan de acuerdo con Toffler (1995) por factores como la información y las computadoras, que repercuten directamente en las instituciones políticas y en la vida en general.

Otra postura sugiere que los avances tecnológicos pueden ser ubicados a través de periodos históricos, donde los actores sociales son los que dan forma a las tecnologías, y es la “construcción social” la que define y apuntala el cambio tecnológico (Katz, 1998: 47). La determinación es social e histórica, no surge *per se* de la tecnología como tal, “son los hombres los que forjan su historia”.

Actualmente se discute el “determinismo” de las dos posturas, explicando que existen causas y efectos ambivalentes, “los hombres crean su entorno y son al mismo tiempo, conformados por este universo”. El desarrollo social y el crecimiento tecnológico son acontecimientos intrínsecamente imprevisibles y son series causales dependientes (Katz, 1998: 48-50).

En este siglo XXI “la información y el conocimiento constituyen factores esenciales de la productividad y el desarrollo humano, por ello es necesaria la concentración de esfuerzos para evitar la profundización de las desigualdades, facilitar la inclusión y fortalecer la cohesión social” (CLAD, 2007: 2). La información y cómo se use ésta se convierte en un elemento autónomo del perfil de la sociedad y la economía, definiendo objetivos y prioridades de individuos y capitales (Katz, 1998: 43).

En el caso específico de América Latina las desigualdades sociales son muchas y el acceso precario a información comienza a ser una de ellas, por ello los gobiernos se están comprometiendo en aspecto. Por ejemplo, en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, se pone como “objetivo estratégico e indirecto: promover la construcción de una sociedad de información y conocimiento, inclusiva, centrada en las personas y orientada al desarrollo” (CLAD, 2007: 5).

De acuerdo con un informe elaborado por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, para que un país se desarrolle económica y socialmente necesita cinco características esenciales:

“1).- Liderazgo y gobiernos eficaces; 2).- Estabilidad macroeconómica que posibilita el funcionamiento de los mercados; 3).- Orientación a la economía de mercado para guiar los cambios estructurales; 4).- Una orientación al exterior para lograr economías de escala e imponer disciplina; y 5).- Una visión de futuro para favorecer el ahorro y satisfacer las necesidades de inversión” (BM y FMI, 2016: 22).

La Sociedad de la Información y el Conocimiento, así como el gobierno electrónico, son piezas fundamentales para el desarrollo de un país, más aún en regiones como América Latina donde se busca que las inversiones públicas sean instrumentos de crecimiento. Es un hecho que las economías están interconectadas y las TIC juegan un papel preponderante en crear brechas económicas y digitales, éstas se entienden desde dos perspectivas:

- Brecha internacional. -la cual hace referencia a que los países más desarrollados sean prominentes sobre otras regiones y,
- Brecha doméstica. -que tiene que ver con el acceso a Internet, a las TIC y al alfabetismo digital de los individuos para su utilización. (CEPAL, 2003).

Además de la brecha digital, se presentan problemas comunes en todas las naciones, como casos de ciberdelincuencia y organizaciones criminales que traspasan fronteras con ayuda de las TIC.

“Si bien la sociedad no determina la tecnología, sí puede sofocar su desarrollo, sobre todo por medio del Estado o de forma alternativa y sobre todo mediante la intervención estatal, puede embarcarse en un proceso acelerado de modernización tecnológica, capaz de cambiar el destino de las economías, la potencia militar y el bienestar social en unos cuantos años” (Castells, 2000: 32).

La cultura puede inducir trayectorias tecnológicas muy diferentes según el modelo de relación entre Estado y sociedad. El uso de las TIC, el Internet y la generación de conocimiento por medio de estas herramientas genera desarrollo a través del tiempo. Organizaciones como la CEPAL han comprobado con diversos estudios, que el Estado es parte relevante en el fomento de la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

“Hay dos planteamientos teóricos que explican el impacto del paradigma de las TIC... El primero está relacionado con las transferencias de conocimiento que induce el flujo creciente de información. El segundo se basa en el desarrollo interno de una sociedad merced a una forma de organización con mayor valor añadido” (CEPAL, 2002: 32).

“El proceso de digitalización de los distintos "sectores-e" de una Sociedad de la Información y el Conocimiento, constituye una forma de reorganización institucional que mejora el rendimiento y hace ganar eficiencia” (CEPAL, 2002: 35). Luego entonces, si los gobiernos locales inducen el uso de las TIC, tanto en su gestión como en su sociedad, podrán alcanzar crecimiento económico y desarrollo social.

Así, la Sociedad de la Información y el Conocimiento se entiende como el uso intensivo de las TIC por parte de la sociedad para interconectarse entre ellas y con las cosas, siendo la información el centro del porqué de la comunicación, y entre las principales características que podemos encontrar en este tipo de sociedad es la colaboración, la innovación, la creatividad y la generación de conocimiento.

Entendiendo que la Sociedad de la Información y el Conocimiento es el ambiente en el que nos desarrollamos, es que se hace preponderante encontrar y aplicar estrategias que ayuden a revitalizar los gobiernos y específicamente la gestión pública con base en conocimiento; en este último caso es que se crea la NGP con objetivos similares que a continuación se discuten.

2.5.-Nueva Gestión Pública

La NGP no tiene un significado único pues existen diversas interpretaciones como se le ha concebido, por ejemplo, se le puede llamar Gerencia Pública, Gestión Pública y en algunos casos, aunque menos usado, Dirección Pública (Sánchez, 2006: 9). A pesar de los términos que se pueden utilizar para referirnos a esta corriente de estudio y práctica administrativa, se persigue un mismo fin, eficientar, economizar y hacer efectivo al aparato gubernamental.

“La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades... al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia... [y] favorezcan la participación ciudadana” (García Sánchez, 2007: 44).

Las reformas que comenzaron los países industrializados en la década de los ochenta del siglo XX hicieron “el uso cada vez más común de términos como

clientes, calidad, servicio, valor, incentivos, innovación, autorización y flexibilidad, por parte de quienes tratan de mejorar las operaciones gubernamentales...” (Barzely, 1998: 173).

La cita anterior refleja que los elementos que la NGP propone son bastos, pero hay que considerar que tienen que ser adaptados al ámbito local, considerando que se habla de un espacio de gobierno más pequeño, con más singularidades y más probabilidades de menos recursos. Barzelay (1998) y Cabrero (2005) explican que el paradigma burocrático fue aplicado como una receta, sin tomar en cuenta las peculiaridades administrativas, políticas o culturales, en las que se inscribía el modelo, perjudicando al aparato gubernamental haciéndolo lento y pesado.

Aún con la NGP aspectos como la descentralización política y administrativa no han logrado prosperar del todo; “... el proceso de descentralización por regla general no ha avanzado en el nivel intermedio... La descentralización ha operado con mayor fuerza en el ámbito municipal, aunque existen excepciones” (Valencia, 2005: 938). En este sentido, los procesos de descentralización en la NGP pueden ser percibidos como procesos de “municipalización”, es decir, de dotar de mayores atribuciones y autonomía financiera y de decisión a los gobiernos locales.

A raíz de estas iniciativas de descentralización promovidas por la NGP se marcan pautas que funcionan como detonadoras de buenas prácticas, luego de que son los gobiernos municipales los más cercanos a las problemáticas y en consecuencia, los que mejor pueden responder a las demandas ciudadanas.

La descentralización administrativa, política y financiera estimula el desarrollo local, y también el gobierno digital se ve favorecido con estas iniciativas, donde se les otorga a los municipios mayores capacidades de gestión, provocando innovación en las políticas públicas y en la dotación de servicios. De este modo, para consolidar la idea de descentralización con la NGP en el orden municipal, a continuación se presenta un resumen en el cuadro 2, que retrata los objetivos y logros de la descentralización en América Latina.

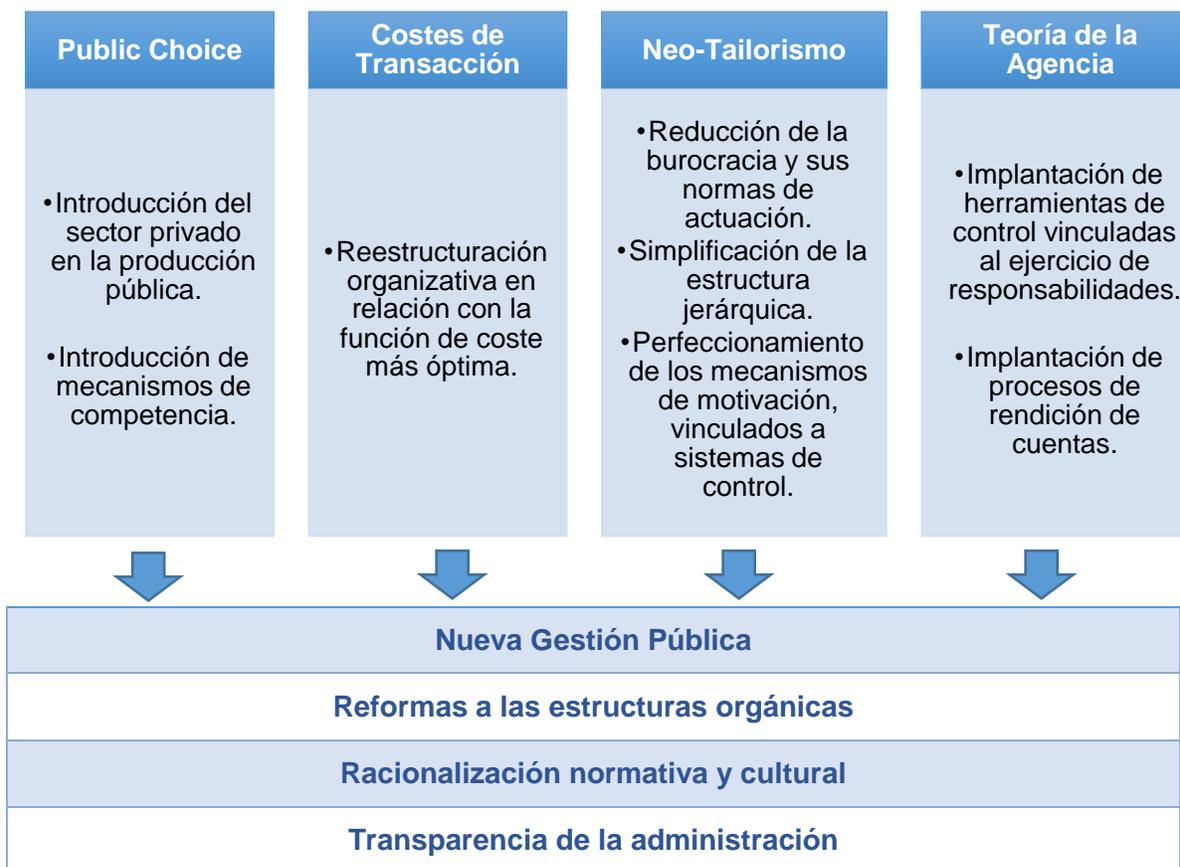
Cuadro 2: Objetivos y logros de la descentralización en América Latina (1980-2005)

Objetivos de la descentralización	Logros de la descentralización
<p>Ampliar y hacer más efectiva la presencia del Estado en el territorio. Donde un problema central es que las políticas públicas no logran llegar a los lugares más alejados o aislados.</p>	<p>Descentralización política: En 1980 en América Latina se elegía democráticamente a alcaldes y concejales en sólo 7 países. En la actualidad los más de 16 mil municipios del subcontinente eligen sus autoridades locales mediante el voto popular.</p> <p>Descentralización administrativa: Las municipalidades reciben nuevas competencias y tareas, aunque la mayor parte de ellas son compartidas con otros niveles de gobierno</p> <p>Descentralización fiscal: El gasto de los gobiernos subnacionales –gobiernos locales más gobiernos intermedios- sube de un promedio regional del 11.6 al 18.8% del gasto gubernamental total.</p>
<p>Aligerar el tamaño del Estado, donde se transfieren algunos servicios como la educación, la salud o las políticas contra la pobreza, con el deseo de reducir el nivel central del aparato público fortaleciendo la periferia municipal o trasladando al sector privado prestaciones de servicios que antes eran de exclusiva responsabilidad estatal.</p>	<p>Modernización: Emergen formas nuevas de gestión: junto a administraciones municipales de operación vertical surgen estilos más abiertos, horizontales y participativos.</p>
<p>Democratizar y ampliar los espacios de participación ciudadana, asignándoles a los espacios locales un papel importante en la ampliación y práctica de la democracia e integración de los grupos sociales excluidos.</p>	<p>Participación e inclusión: Se abren nuevos espacios de participación social y ciudadana y se integra mejor a las mujeres, etnias indígenas, grupos pobres y otros sectores excluidos.</p>
<p>Estimular el desarrollo local, entregándole a las municipalidades funciones de inversión local y de estímulo al desarrollo económico territorial.</p>	<p>Mayor inversión y mejores servicios: Se incrementa la inversión local, mejora la infraestructura y se extienden y mejoran la calidad de los servicios, pero la situación es muy heterogénea.</p>

Fuente: Informe “Descentralización y Democracia Local en el Mundo”, CGLU, Barcelona, 2008. Citado en Rosales y Hernández (s.f.: 3-4).

Por otro lado, en América Latina aún no se han terminado de aplicar los lineamientos de la NGP, cuando ya se quieren emplear otros modelos, pero desechar este pensamiento administrativo por provenir del siglo pasado no parece coherente, ya que aún puede servir como base para la explicación de la realidad. Las teorías básicas o pilares que sustentan a la NGP se pueden resumir con la siguiente figura.

Figura 3: Pilares de la Nueva Gestión Pública



Fuente: García Sánchez (2007: 43).

Como se puede observar en la Figura 3, la riqueza de la NGP proviene de la diversificación de enfoques que toma para sí, tanto políticos como administrativos, reuniendo la búsqueda de eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

La NGP con técnicas recuperadas del sector privado, pretende innovar, mejorar la calidad y agregar valor público a los servicios. Los gobiernos locales tienen que tomar en cuenta este conjunto de estrategias y herramientas adaptándolo a su nivel, pues como mencionan algunos autores:

“La NGP no puede verse tan sólo como un conjunto de enfoques que buscan legitimación académica. Es, sin duda, un fenómeno reflexivo, es decir, un argumento que tiene importantes consecuencias empíricas. Las consecuencias organizacionales, morales, administrativas y éticas de la NGP son enormes y es necesario analizarlas con sumo cuidado” (Cabrero y Arellano, 2005: 601).

En otras palabras “la implementación de la NGP es en realidad una decisión donde los actores gubernamentales y políticos toman una decisión de política pública, con razones estructurales y coyunturales de por medio” (Arellano, 2002: 2).

“Se ha llevado a un proceso de transformación del Estado, que no sólo impacta a través de medidas de carácter económico, sino que se expresa también en cambios en el ámbito cultural y por supuesto en los ámbitos político y administrativo, esto último se ha puesto de manifiesto en el adelgazamiento del Estado y en la transformación de la gestión pública con orientaciones hacia la mayor eficiencia y eficacia de la administración” (Contreras y Guadarrama, 2008: 128).

En la NGP han sido identificados una serie de procesos, estrategias y reformas políticas y administrativas, entre las cuales se pueden destacar: los recortes presupuestales, los procesos de privatización, la visión del ciudadano como cliente, la flexibilidad administrativa, la rendición de cuentas, la planeación y la gestión estratégica, y la utilización de tecnologías de la información (Vilchis, 1999).

Sin embargo, como se advirtió en el principio de este apartado, la NGP puede prestarse a interpretaciones que pueden ocasionar dificultades para entender cabalmente su sentido; por esta razón a continuación se explican algunas consideraciones para su conceptualización.

Sobre este tema, se pueden hallar variaciones semánticas que vale la pena aclarar, como el caso entre la elección de dos palabras -gestión o gerencia pública-. Este conflicto surgió de la necesidad de generar un término más allá del “tradicional administración pública”, pues dejó de abarcar la totalidad en que se inscribía.

“Es en este momento cuando la toma de decisiones, la visión estratégica, el juego de actores, los problemas de eficiencia, las preferencias del cliente-usuario, entre otros aspectos surgen como elementos fundamentales del análisis. Un escenario como el descrito es un campo propicio para el surgimiento de la gestión y de la gerencia pública” (Bozeman, 1998: 22).

En nuestro tiempo la realidad administrativa es más compleja y el “gobierno en acción” ahora está vinculado directamente con la sociedad activa (Uvalle, 1984). La evolución en el estudio de la administración pública superó la dicotomía entre administración y política.

En las investigaciones de administración pública el uso de los términos se hace indistintamente, autores reconocidos como Cabrero y Arellano (2005) no llegan a una afirmación contundente de cuál es el mejor término a utilizar, explicando que este concepto fue acuñado en el habla inglesa como *New Public Management* y al adaptarlo al español, surgieron complicaciones. “En realidad el punto de partida es el uso del vocablo *public management*, que, al introducirse en Europa y América, se convierte primero en gerencia pública (con los franceses) y después en gestión pública (con los españoles)” (Sánchez, 2006: 30).

Barry Bozeman (1998) desarrolla la diferencia conceptual dividiéndola en dos escuelas: por una parte, un enfoque “P” que proviene de la escuela de políticas públicas y le corresponde la traducción de gestión pública, y por otro lado, el enfoque “B”, que emana de la escuela de negocios y tiene poco interés por las diferencias de esferas públicas y privadas, siendo su traducción gerencia pública.

Se demuestra que el concepto más completo y acabado es el de Nueva Gestión Pública pues engloba a toda la administración y no sólo a una parte como la dirección o la gerencia. Se prefiere su uso porque evoca el mundo de las políticas públicas, es decir, las acciones conjuntas de gobierno y ciudadanos; además de que es el más usado en el contexto Latinoamericano. El desarrollo de conceptualizaciones de la NGP queda expuesto para las consideraciones debidas, y si bien es cierto que se le otorgan diferentes nombres, no afecta a sus objetivos.

En una realidad cambiante y evolutiva como el campo de la administración pública se necesitan nuevos modelos para su entendimiento, y la NGP surge con la finalidad de reinventar el quehacer gubernamental, adquiriendo a través del tiempo estilos que se mostrarán en el siguiente apartado.

2.5.1.-Estilos, Evolución y Tendencias en la Nueva Gestión Pública

En el pasado se veía a la administración pública como un simple instrumento ejecutor del gobierno basado en modelos como el de Weber y su burocracia, rígido y sistematizado, sin más espacio de acción que el que la ley y la racionalidad le permitía, no obstante, se ha demostrado su evolución (Olias de Lima, 2001).

Las investigaciones sobre la mejor forma de administrar y gestionar las políticas y servicios públicos van cambiando de acuerdo a la época y la realidad a la que se enfrentan, por lo que han surgido tendencias y estilos en determinadas prácticas. Actualmente la NGP intenta crear procesos de desregulación, liderazgo, emprendimiento y empoderamiento ciudadano, busca la descentralización otorgándole mayor relevancia a los gobiernos locales, rompiendo el paradigma tradicional de que el gobierno nacional tiene la obligación de buscar por sí solo el desarrollo del Estado (Arocena, 1994; Boiser, 2005).

La NGP es un intento de generar una síntesis del pensamiento tradicional y el movimiento gerencial, trata de reinventar y renovar el pensamiento administrativo con nuevos estilos de gestionar los recursos públicos, y aunque al principio parecían técnicas traídas de manera literal del sector privado, se han ido matizando y ajustando encontrando un balance entre la eficiencia del gobierno, la calidad de los servicios y la relación con los ciudadanos.

Los gobiernos locales no están alejados de estas actualizaciones que pretenden ser coherentes en el discurso y el accionar. Los municipios aplican las técnicas de la NGP para tratar de satisfacer las necesidades de sus habitantes renovando las formas tradicionales de servir, escuchar y atender a los ciudadanos, a través de nuevas herramientas tecnológicas (García, 2004). En los cambios que se han hecho en la administración pública a la luz de la NGP destacan por lo siguiente:

“...privatizaciones de servicios estatales, no sólo los relacionados con las prestaciones sociales sino también servicios que tradicionalmente eran prestados y gestionados por el Estado (seguridad ciudadana, administración penitenciaria)... introducción de técnicas de gestión empresarial... creación de agencias independientes... su dirección se confía a expertos y gozan de una importante autonomía... Flexibilidad en la toma de decisiones...” (Da Cunha y Madrigal, 2010: 117).

Guy Peters (2004) expone que ha habido cambios en la naturaleza de la administración pública ocasionados por problemas como la evaluación legal y procedimental del desempeño, luego de que no se obtuvieron los resultados esperados, además de que la burocracia no fuera homogénea; en conjunto existe una democracia acotada y sometida sólo al proceso electoral, razón por la cual se da poca participación de los actores sociales.

Precisamente son estos cambios en la naturaleza de la administración de los que habla Peters, los que generaron una evolución dentro de la NGP que intenta rebasar las omisiones hechas en el pasado. El gobierno no es autosuficiente pues necesita del sector privado, del mercado y de la sociedad para funcionar correctamente.

Las gestiones contemporáneas ya no pueden trabajar igual que antes, tienen que rebasar su estado monolítico y lograr uno adaptativo y comprensivo con su ambiente, cada organización y ciudadano tiene necesidades particulares. Los procesos no pueden ser estandarizados para lidiar con la población entera, justamente se encuentra el apremio de innovación en el sector gubernamental.

Se generan nuevos enfoques, teorías, técnicas y herramientas para la administración pública con el objetivo de dar una mejor solución a los problemas públicos. La NGP y la utilización de las TIC es un intento de llevar a una nueva etapa la interacción entre sociedad y administración pública, a través del gobierno digital.

La aplicación de estas tendencias con herramientas tecnológicas dentro de la administración pública es factible y esperanzadora para obtener buenos resultados, aunque es importante mencionar que “la viabilidad de estas opciones de administración pública también depende del desarrollo de la sociedad civil y de la posibilidad de que el gobierno encuentre socios confiables para proveer los servicios” (Peters, 2004: 4). Es indispensable pensar en el empleo correcto e integral de doctrinas como la NGP, la gobernanza, el gobierno digital o el gobierno abierto, ya que la aplicación por sí sola no produce las transformaciones sociales.

Los estilos actuales de la NGP tratan de utilizar la conciliación de intereses entre actores no gubernamentales, mercado, administración pública y ciudadanos para obtener una gestión desarrollada, innovadora, colaborativa, transparente y participativa, que con ayuda de las TIC mejoren la efectividad gubernamental (Naser y Concha, 2011).

La reingeniería e innovación entra en acción tomando en cuenta las opiniones y necesidades de todos los involucrados, encontrando métodos como los de cogestión gobierno-sociedad. Se aprecia que estas tendencias en el campo de investigación y práctica de la NGP llevan un mismo rumbo, la creación de

mecanismos eficientes para brindar resultados que no sean paliativos sino duraderos.

Además de las tendencias mencionadas, actualmente está en boga la innovación en el sector gubernamental, los cambios dentro de las gestiones públicas son indispensables, es decir, innovar para mejorar tanto al exterior como al interior de la administración pública, por esta razón a continuación se expondrán las implicaciones de este tema.

2.5.2.-Innovación en el Sector Público Local

Aunque parezca lejana la crisis del Estado benefactor se ubica como un punto clave en la exploración de soluciones innovadoras a crisis políticas, económicas, administrativas y sociales. Los Estados se encontraban rebasados por los pocos recursos y las muchas demandas públicas, se buscó reinventar al gobierno en aras de hacer al aparato estatal más efectivo y a la vez, más económico.

El ideal de la “reinvención del gobierno”, tiene como icono una obra con el mismo nombre *Reinventing Government*, de David Osborne y Ted Gaebler, ahí se plasman objetivos como minimizar el aparato gubernamental, emplear el *management* utilizando técnicas del sector privado, utilizar tecnologías y emprender acciones innovadoras para asegurar la prestación de los servicios públicos al menor costo.

La innovación en los gobiernos necesita ser pensada como una serie de cambios que buscan ser útiles para mejorar la administración y los servicios que ésta ofrece. En el sector público se precisan estrategias de innovación no sólo al interior, sino al exterior tejiendo redes con el sector privado, las ONG's y la población, pues son estos sectores los que pueden brindar ideas de lo que necesitan y cómo lo necesitan, al conocer de primera mano los problemas.

“El gobierno municipal cuenta con diversas herramientas que pueden servir de palancas para movilizar la acción pública local. Indudablemente la innovación gubernamental es una de ellas, y posiblemente una de las más poderosas, dado que un proceso de este tipo puede detonar un cambio más amplio que al multiplicarse logró movilizar la posición de los actores no gubernamentales...” (Cabrerero, 2012: 378).

La acción pública en el espacio local es la movilización de acciones coordinadas y colaborativas entre el gobierno, los ciudadanos, el sector social y el empresarial, para llevar a cabo la prestación de un servicio o política pública, que de manera innovadora provoque un cambio estratégico sustancial y una mejora de calidad en el complejo accionar gubernamental.

En este orden de ideas, en algunos casos se puede observar como “municipios de América Latina y el Caribe han recurrido a la colaboración de sus ciudadanos y empresas locales para mejorar la provisión de servicios municipales a través de Internet o aplicaciones móviles” (Pombo, 2014). Esto hace que los problemas públicos se resuelvan colaborativamente a través de procesos digitales más accesibles, menos costosos e innovadores.

“la innovación municipal debe entenderse, por tanto, como un proceso detonador de una reconfiguración institucional en el ámbito de una administración municipal capaz de generar un conjunto de resultados que mejoren las estructuras de gobernabilidad y calidad de la gestión municipal” (Cabrero, 2007: 31).

Los cambios e innovaciones en la gestión pública son “consecuencia de las acciones de individuos y organizaciones que debido a nuevas características en el ambiente y a necesidades que son incapaces de *satisfacer* se ven obligados a iniciar un proceso controlado de adaptación a las nuevas circunstancias” (Vergara, 1997: 35), relacionado con la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Las innovaciones dentro de las instituciones públicas no son un proceso fácil, ni en la práctica ni en la forma de explicarlos, estos pueden ser concebidos como una evolución de las tradiciones y los valores que en la realidad nadie puede predecir (Powell y DiMaggio, 1999). Son cambios en las administraciones públicas en harás de mejorar, pudiendo ser transformaciones que suelen aparecer por si solas por las prácticas internas, o bien, por la relación de las gestiones con el exterior.

Dejando a un lado la idea de que todo cambio tiene que provenir de la misma administración, se considera que las innovaciones en el sector público pueden ser sociales y provenir del ambiente. En este sentido, en algunos seminarios internacionales se llega a conclusiones como la siguiente:

“Las innovaciones sociales representan una herramienta clave para impulsar los activos territoriales, y se reflejan en las políticas y la gestión de los espacios rurales y urbanos, un desarrollo local inclusivo, sistemas alimentarios y ciudades sostenibles, modelos de innovación abierta, y mecanismos de relación fluida entre instituciones académicas y el ecosistema social y empresarial” (Seminario Internacional sobre Políticas de Innovación y Desarrollo Territorial, 2015: 1).

Se habla de una gestión pública coordinada en donde todos los sectores sociales pueden criticar las decisiones tomadas, pero que de la misma forma, tienen la capacidad de aportar ideas de mejora y crear innovación “atemporal”, es decir, no importando la duración de la administración municipal se pueden aportar ideas. Los cambios e innovaciones hacen que se entienda a la administración pública como “un conjunto de instituciones, que pueden estar sujetas a cambios a partir de la influencia de un medio ambiente que se conforma de reglas y rutinas...” (Contreras y Guadarrama, 2008: 130).

Se llega a un punto donde las innovaciones en la gestión pública pueden provenir de reformas institucionales que necesariamente tienen como base un marco jurídico que las encausa y legitima. Muchas de ellas provienen del pensamiento de la NGP que con prácticas probadas en otros propios países, se implementaron en América Latina, aunque no con mucha suerte pues no fueron adaptadas al contexto social, político y cultural Latinoamericano (Cejudo, 2009; Pardo y Velazco 2009).

Con ideas que presenta la NGP y la innovación gubernamental donde los cambios y mejoras provienen del interior, exterior, de forma colaborativa o inducida por marcos legales, es posible ayudar a los gobiernos locales a crear herramientas que en conjunto con el gobierno digital y el uso de las TIC, propicien la mejora de la acción gubernamental.

A manera de resumen de lo expuesto hasta ahora y con el propósito de relacionar los apartados y conceptos de Estado, su forma de organización, espacio local, NGP, innovación y gobierno electrónico, se trae a colación lo siguiente:

“El debate sobre el gobierno-e está vinculado a discusión global y a las reflexiones sobre el rol del Estado. A partir de los años ochenta comienza a ser conocida una nueva tendencia en la administración pública. En algunos países se comienzan a incorporar conceptos y nociones desde el mundo del comercio electrónico (*e-commerce*).

La nueva gestión pública establece una nueva relación entre lo político a lo gerencial, propone la descentralización, la reducción de costos y la flexibilidad laboral introduce la noción de competencia interna y externa, la externalización de servicios y, quizás la más importante de todas, postula un cambio de énfasis desde los procesos a los resultados, lo que implica incorporar medición de desempeño y orientación a los ciudadanos (clientes del Estado, desde esta perspectiva)” (Cataffi; Sanoja; Carballo y Zambrano, 2006: 3).

Los requisitos teóricos de este paradigma donde las TIC y el Internet juegan un papel predominante en el accionar gubernamental, tanto al interior como al exterior de la gestión pública, quedan sustentados y enmarcados por las reformas impulsadas por la NGP, acciones de innovación y el ideal de reinención del gobierno.

Actualmente en un tiempo de globalización donde los gobiernos locales son actores preponderantes para el desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, la utilización de herramientas como los portales web son apremiantes para el desarrollo político, social y económico, y es una razón para estudiarlos y compararlos a través del modelo de gobierno digital.

De esta manera, después de enunciar cómo el pensamiento de la NGP y la innovación introdujeron la adopción y utilización del Internet y las TIC en el sector público, es oportuno entrar en materia de conceptualización y definición de lo que se entenderá por gobierno electrónico o gobierno digital, dando paso al siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3.- PANORAMA DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO

En el capítulo anterior se explicó cómo el Internet y las TIC cambiaron la forma de relacionarse de los individuos, la Sociedad de la Información y la Comunicación fue el preámbulo para que el paradigma de gobierno electrónico se trabajara con mayor ahínco y la globalización ayudó a que estrategias como la NGP fueran puestas en marcha en todo el mundo y en todos los órdenes de gobierno.

La NGP y la innovación gubernamental acomodan un campo teórico para el estudio y comparación de gobierno digital, en específico de portales web municipales. Precisamente por ello se argumentó el concepto de Estado y la forma de organización federal y unitaria, para ubicar adecuadamente el terreno en el que se desenvuelven los municipios, del mismo modo que se abordó el concepto de gobierno local como promotor de servicios en un territorio.

En este tenor, en la actualidad los servicios públicos necesitan ser reformulados para poder brindarse a través de medios electrónicos y es el gobierno digital el que promueve la transformación de las gestiones con el uso de Internet, páginas web, redes sociales y aplicaciones móviles como una manera de apertura y transparencia de los procesos gubernamentales.

Con nuevas maneras de comunicación y colaboración, los gobiernos locales tratan de aprovechar el conocimiento y la experiencia que se produce globalmente para mejorar el diseño y prestación de servicios públicos, en este caso, mediante herramientas digitales como son los portales web.

Así pues, en este capítulo se tendrá en cuenta explicar concepto de gobierno electrónico como preámbulo para entender el contexto mundial y la situación relativa al uso de las TIC y la penetración de Internet en la gestión pública. También es importante hacer una contextualización del estado que guarda el gobierno digital en América Latina, además de ubicar cómo se encuentran los países seleccionados en materia política, económica y social, ya que son necesarios para poder entender el éxito o fracaso de las políticas públicas en cuanto a gobierno electrónico en el ámbito local.

Además de expondrán algunos lineamientos jurídicos pues “el factor jurídico dentro de la globalización, viene validando una serie de principios universales. Los acuerdos, convenios y tratados internacionales se multiplican y con ello establecen principios jurídicos sobre los cuales transitar” (Revuelta y Valls, 2012: 18), es decir, son pautas que indudablemente afectan el accionar gubernamental.

Asimismo, se referirán evaluaciones realizadas por la ONU y las tendencias que presentan cada uno de los países elegidos en la apropiación del gobierno digital, lo cual provocaría una influencia directa en los gobiernos locales. “...el uso intensivo de las herramientas y plataformas tecnológicas, poco a poco, van cambiando la arquitectura tradicional de los Estados y sus burocracias públicas, pasando de un modelo “analógico”, hermético y autorreferente, a un modelo “digital”, abierto, distribuido e incluyente” (Ramírez-Alujas, 2012).

Esto dará rumbo a la investigación para poder observar si las políticas nacionales afectan a los municipios, y con base en ello, elaborar una justificación en la elección de gobiernos locales para analizar los avances en gobierno digital, específicamente, sus portales web.

3.1.-Gobierno Electrónico teoría y concepto

En la Sociedad de la Información y el Conocimiento se distingue eficazmente como el Internet, el uso de las TIC y la innovación son la clave para simplificar la burocracia y los trámites en los gobiernos; de acuerdo con lineamientos como los que brinda la NGP, la administración pública puede aprovechar los avances tecnológicos con el fin de brindar más y mejores servicios. El uso de estas herramientas es lo que conocemos como gobierno electrónico o gobierno digital¹¹.

El gobierno electrónico tiene sinónimos que en la literatura académica no se diferencian conceptualmente sino semánticamente, en las investigaciones se utilizan los términos “e-gobierno”, “e-gov”, “gobierno digital” “gobierno en línea” y aunque actualmente ha caído en desuso, “administración electrónica”. En esta investigación se privilegia a dos: “gobierno electrónico y gobierno digital” ya que se

¹¹ Se utiliza el término de gobierno electrónico o gobierno digital de manera indistinta, ya que desde la perspectiva de esta investigación no se afecta el concepto.

considera que no se transforma el significado conceptual. De esta manera se continuará con su uso aleatorio con el único fin de no ser repetitivo.

El gobierno electrónico incluye “procesos de simplificación y ejecución de la información, comunicación y de intercambio dentro y entre las instituciones gubernamentales, así como entre las instituciones gubernamentales y los ciudadanos u organizaciones” (Meier, 2012).

Una definición de gobierno digital funcional para la investigación académica y para las acciones y políticas del gobierno “debe considerar al menos cuatro elementos: servicios electrónicos, gerencia electrónica, democracia electrónica y políticas públicas electrónicas” (Gil-García y Luna-Reyes, 2006: 639), en sentido, se puede entender al gobierno electrónico como:

“...la selección, desarrollo, implementación y uso de tecnologías de información y comunicación en el gobierno para proveer servicios públicos, mejorar la efectividad administrativa y promover valores y mecanismos democráticos... rediseño y desarrollo de marcos legales y reglamentarios... desarrollo de iniciativas orientadas a mejorar el uso de la información, así como el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento” (Gil-García y Luna-Reyes, 2006; citado en Sandoval-Almazán y Gil-García, 2012: 275).

En este orden de ideas, el gobierno electrónico ya no es un tema de estudio “tan nuevo” a partir de este siglo XXI ha adquirido mayor relevancia, sin embargo sus raíces provienen más allá de los años ochenta con los primeros indicios tecnológicos que dieron pauta al acoplamiento de técnicas del sector privado, entre las que se incluía la utilización de las TIC para mejorar la calidad de los servicios.

Uno de los mayores problemas que se ha podido observar a la hora de estudiar el gobierno digital y su aplicación en las gestiones públicas no es el uso de las TIC, su financiamiento o las capacidades para utilizarlas, el primer obstáculo es la voluntad política de los gobernantes, “bien puede afirmarse que los mayores factores de vulnerabilidad para la efectividad del e-Gobierno no residen en las tecnologías, sino en la actitud y disposición de los gobiernos como proveedores de información y servicios” (OEA, 2010).

Justamente "...a pesar de los intentos por desarrollar programas de gestión pública innovadores, éstos tienden a obstaculizarse por la inexistencia de una cultura política y de gestión que incorpore la legalidad, la transparencia, la rendición de cuentas y el sentido social de la acción gubernamental" (Ramos y Reyes, 2005: citados en Moreno, 2010: 145).

Las herramientas electrónicas y el Internet facilitan la comunicación entre gobernantes y gobernados, pero además hacen que las acciones gubernamentales puedan ser fiscalizadas, mejore la transparencia y se fomente la participación ciudadana (Rivera, 2006); a continuación, se retoma una definición de gobierno electrónico del Instituto de Administración Pública de Guatemala.

"El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, por parte de las entidades gubernamentales para transformar las relaciones con los ciudadanos, entre entidades de gobierno y empresas privadas el cual busca mejorar la calidad de los servicios gubernamentales a los ciudadanos, promover la interacción con las empresas privadas, fortalecer la participación ciudadana a través del acceso a la información y servicios gubernamentales eficientes y eficaces" (INAP, s.f.).

La adopción de las TIC en los gobiernos se da en dos vías, tanto interna como externa (*back office* y *front office*), con el fin de mejorar los procesos de gestión y con el objetivo de comunicarse con otras dependencias, con ciudadanos y empresas privadas. En este contexto, existen bastantes definiciones sobre gobierno electrónico, sin embargo todas se pueden caracterizar por cuatro aspectos:

- 1) "El uso de tecnologías de información y comunicación (incluyendo redes de computadoras, Internet, fax y teléfonos).
- 2) El apoyo a las acciones gubernamentales; es decir, provee información, servicios, productos y apoya a las actividades administrativas.
- 3) Mejora las relaciones del gobierno con los ciudadanos mediante nuevos canales de comunicación o promoción del apoyo ciudadano en los procesos políticos y administrativos.
- 4) Sigue una estrategia orientada a añadir valor a los participantes en los procesos" (Gil-García y Luna-Reyes, 2006: 637).

Se da cuenta de las primeras implicaciones teóricas y prácticas del gobierno digital, no obstante, a continuación se da cabida a desarrollar el tema más ampliamente con respecto a la globalización y la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Los Estados se encuentran en plena transformación, las condiciones sociopolíticas y económicas en el mundo están cambiando de forma acelerada, las gestiones públicas requieren de sistemas más efectivos y democráticos, por su parte los ciudadanos requieren más información, mayor espacio de participación y mejores servicios.

La innovación en el sector público ya no es opcional, se ha vuelto un requerimiento del día a día, y para ello se requiere de las TIC, éstas se entenderán como el hardware para máquinas de oficina, equipos de procesamiento y comunicación de datos, el software y datos informáticos y equipos de telecomunicaciones que se combinan con el Internet (Criado, et.al.: 3-4); "lo nuevo, sin embargo, no es el uso de la tecnología en sí, sino la posibilidad de abrir canales de comunicación cada día más directos para acercar a autoridades y ciudadanos. Es una nueva forma de mediación y, tal vez, una nueva forma de representación" (Orrego y Araya, 2002: 10).

Definidas las TIC, estudios sobre administración pública realizados por la CEPAL y la ONU coinciden en "optimizar, flexibilizar, transparentar y abaratar procesos y/o actividades del sistema público" (Naser, 2010: 5), con el fin de que los gobiernos sean capaces de brindar mejores servicios, pero no sólo ello, porque "el gobierno es un tema amplio y transversal que incluye ideas como construcción de la democracia, gestión pública, políticas públicas, políticas nacionales, sociedad de la información y tecnologías de la información" (Cataffi, et.al.: 7).

El gobierno digital busca articular nuevas formas de gestión innovando las formas tradicionales en como la administración pública conduce el quehacer gubernamental. En este sentido, para que la Sociedad de la Información y el Conocimiento logré desarrollarse se debe de centrar en dos puntos claves:

- 1) Difundir entre la población el uso del Internet como medio de comunicación entre gobiernos, ciudadanos, empresas y organizaciones civiles.
- 2) Enfocar los esfuerzos en una visión de los servicios públicos digitales centrados y continuamente mejorados de acuerdo a las necesidades ciudadanas.

Cabe mencionar que el gobierno electrónico promete mayor eficiencia y eficacia, colaboración, mejor transparencia y rendición de cuentas, apertura de la gestión y

participación ciudadana, y además, en palabras de algunos autores genera “ciclos virtuosos y crecientes de innovación” (Finquelievich y Prince, 2011:2).

Naser (2011) define el gobierno electrónico como un cambio de paradigma que conlleva una transformación de la gestión pública con la utilización intensiva de las TIC para mejorar los servicios, la información ofrecida a los ciudadanos, simplificar los procesos y aumentar la transparencia y la participación ciudadana a través de nuevos canales de comunicación.

Tratar de encasillar una definición de gobierno electrónico es menester complicado, pues es un concepto “multi-dimensional y por tanto es necesario conceptualizarlo como una amalgama de elementos y aplicaciones interrelacionados, los cuales no necesariamente tienen los mismos objetivos y/o prioridades y/o *stakeholders*” (Gil-García y Luna-Reyes, 2007; citados en Sandoval-Almazán y Gil-García, 2009: 87). A pesar de ello de acuerdo con Gil-García y Luna-Reyes (2006, 2007) los elementos principales de la conceptualización del gobierno digital pueden concebirse como:

- Los servicios electrónicos (*e-services*),
- La gerencia electrónica (*e-management*),
- La democracia electrónica (*e-democracy*), y
- Políticas públicas electrónicas (*e-policy*).

De acuerdo con la OEA (2010), el gobierno digital puede considerarse como “una nueva forma de relación entre gobierno y ciudadanos, en la cual las TIC se constituyen en una herramienta fundamental para proveer información y servicios”. Con el fin de resumir, a continuación se presenta un listado con algunas definiciones de gobierno electrónico.

Cuadro 3: Definiciones de Gobierno Electrónico

<i>Procedencia/Autor</i>	<i>Definición Gobierno Electrónico</i>
Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)	“Se refiere al uso de las tecnologías de la información y comunicación, particularmente de Internet, como una herramienta para alcanzar un mejor gobierno” (s.f.).
Banco Mundial	“El e-gobierno se refiere al uso por las agencias del gobierno de las tecnologías de información (tales como redes WAN, Internet, y computadoras móviles) que tienen la capacidad de transformar las relaciones con los ciudadanos, las empresas, y con el propio gobierno” (s.f.)

Gil García y Luna Reyes	"Uso práctico de las tecnologías de información y comunicaciones más innovadoras, como el internet, para la provisión eficiente y efectiva de servicios, información y conocimiento" (2007).
Universidad Nacional del Nordeste. Argentina.	"Aplicación de la tecnología de la información y la comunicación a los procesos y productos de las organizaciones públicas con el objeto de mejorar su calidad y cantidad, disminuyendo sus costos económicos, institucionales y sociales; teniendo como resultado una mayor optimización en su gestión interna, en la oferta de servicios e información y en los sistemas de intercambio e interacción con los ciudadanos y con las organizaciones públicas y privadas" (s/f: 4).
Instructivo Presidencial sobre Gobierno Electrónico. Chile.	"Uso de las tecnologías de información y comunicaciones que realizan los órganos de la administración para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública e incrementar substantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos" (2001).

Fuente. Elaboración propia con base en bibliografía consultada.

Como se puede observar en el cuadro 3, la definición de gobierno electrónico varía de acuerdo con cada autor o institución, ya que cada uno le imprime un sello particular, pero en general, existen puntos comunes en cuanto a la aplicación de las TIC en la administración pública para mejorar y eficientar los servicios públicos.

En esta línea, algunos autores afirman que "la innovación tecnológica destinada a la prestación de servicios gubernamentales es la principal causante del surgimiento del gobierno electrónico y de la transformación de las relaciones ciudadano-instituciones públicas, razón por la cual se está dedicando capital y recursos humanos en su proceso evolutivo" (Pérez; Camacho; Mena y Arroyo, 2015).

La mayoría de acepciones positivas que se le dan al gobierno digital van dirigidas hacia la eficiencia y eficacia de la administración, empero, no hay que olvidar sus virtudes políticas, ya que a través de las TIC también se genera valor público.

"[los]... usos no deben orientarse sólo a buscar la eficiencia, productividad, y transparencia de los actos y relaciones públicas y privadas, sino también a la recreación de la esfera pública y a la construcción de ciudadanía de modo tal que redunde no sólo en una mayor legitimidad de la democracia y el Estado, sino también y sobre todo

en una mejor gobernabilidad de una sociedad cada día más abierta, horizontal, ascendente y diversa” (Finquelievich y Prince, 2011: 6).

Para Tesoro (2006), el gobierno electrónico mejora ámbitos de la cultura o hasta el desarrollo humano, con todo lo que ello implica, así “la capacidad de cada país para desarrollar, sustentar y proveer -a los distintos segmentos de su población- acceso oportuno "en línea" a información y servicios útiles y relevantes para satisfacer necesidades vitales” es una tarea impostergable.

Es importante recordar que, aunque el gobierno digital posee diversos instrumentos como las aplicaciones móviles, redes sociales, blogs, etcétera, en esta investigación nos centraremos en los portales web por ser el lado más visible y con el que a decir verdad, comenzó la era digital en los procesos gubernamentales. De la misma manera, aunque se pondrá empeño en los portales web y su rendimiento, no se puede dejar de mencionar que el gobierno electrónico no implica únicamente eso, abarca diferentes aristas como la participación ciudadana, el acceso a la información, la transparencia y la gobernanza digital (UNESO, s.f.). En este orden de ideas, existen tres grandes enfoques para analizar el gobierno electrónico:

- 1) “El enfoque gerencial: que establece que el principal objetivo del gobierno electrónico es mejorar la efectividad y la eficiencia gerencial, es decir, promover que el gobierno sea más eficiente, facilitar la prestación de servicios gubernamentales y permitir a los gobiernos ser más transparentes y rendir cuentas con sus ciudadanos.
- 2) El enfoque orientado a los *stakeholders*: que consiste en usar Internet como una herramienta que facilita y mejora los intercambios gubernamentales con los diferentes interesados (*stakeholders*). Las tres principales relaciones identificadas en la literatura son: con los ciudadanos (gobierno a ciudadanos, G2C), con organizaciones privadas (gobierno a empresas, G2B), y con otras entidades gubernamentales (gobierno a gobierno, G2G).
- 3) El enfoque evolutivo: que identifica por etapas el desarrollo de iniciativas de gobierno electrónico, las cuales reflejan el grado de sofisticación técnica y de interacción con los usuarios, desde el desarrollo de la página Web hasta sistemas de gobierno integrados detrás de la interface Web” (Gil-García y Martínez-Tiburcio, 2014: 440).

En este sentido y conociendo los tres modelos, para la evaluación de los portales web de los gobiernos locales se utilizará el enfoque evolutivo, luego de que ofrece variables más claras para la comparación, desde una etapa presencial de la página web, hasta el desarrollo de participación política mediante ella. Además, el enfoque evolutivo “parte del supuesto que el gobierno electrónico en general y consecuentemente los portales de gobierno electrónico, en particular, están en

constante evolución; mejorando paulatinamente y agregando sofisticación tecnológica y organizacional” (Sandoval-Almazán y Gil-García, 2009: 88). Precisamente existen diversas fases de apropiación y consolidación del gobierno digital, en el modelo evolutivo “que se con componentes complementarios y no necesariamente excluyentes y/o consecutivos” ” (Sandoval-Almazán y Gil-García, 2009), estas etapas son:

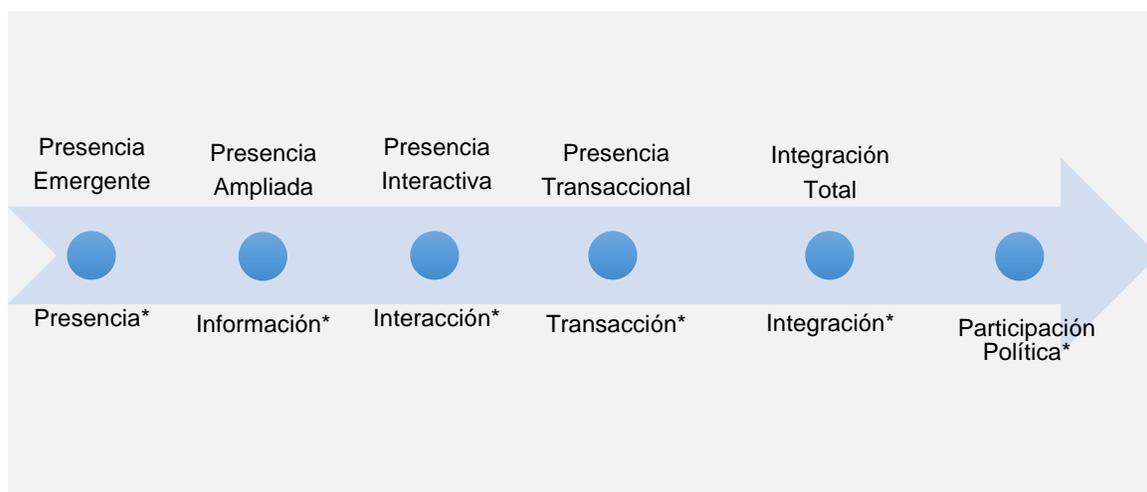
- | | |
|-----------------|----------------------------|
| 1.- Presencia | 4.- Transacción |
| 2.- Información | 5.- Integración |
| 3.- Interacción | 6.- Participación política |

Sin embargo, existe debate acerca de si la etapa presencial debe considerarse en el modelo pues es muy incipiente (Gil-García y Luna-Reyes, 2008: 59), quedando sólo cinco etapas entonces. Para comprender las etapas de este enfoque, a continuación se resumen a partir de una perspectiva producida por la CEPAL.

- La primera etapa es la presencia emergente, se asume el compromiso de desarrollar el gobierno digital, aunque únicamente se presenta información básica a los usuarios a través de Internet.
- La segunda etapa es la presencia ampliada, la presencia en línea del gobierno aumenta, es decir, crece la cantidad de sitios web y se comienza a interactuar (escasamente) con los ciudadanos a través de medios como el correo electrónico.
- La tercera etapa es la presencia interactiva, donde las organizaciones públicas cuentan con portales web con información, pero además se ofrecen servicios con interacción de dos vías, es decir, a través de formularios con respuestas tanto de la gestión como de la ciudadanía.
- La cuarta etapa es la presencia transaccional, en esta etapa los gobiernos son capaces de ofrecer transacciones completas y seguras como: obtención de certificados de nacimiento y defunción, pago de multas e impuestos, etc.
- La quinta etapa es la de integración total, aquí el acceso es instantáneo a los servicios públicos de manera integrada, lo que se considera como ventanilla única. “El usuario no percibe las fronteras entre los distintos servicios”. (Naser y Concha, 2011: 15-16).

A continuación, se presenta la Figura 4 donde se observa la evolución y fases del gobierno electrónico.

Figura 4: Fases del Gobierno Electrónico en el Modelo Evolutivo



Fuente: Elaboración propia con base en Naser y Concha (2011) y Sandoval-Almazán y Gil-García* (2009).

Estos procesos de evolución presentan retos para los gobiernos, sin embargo, también oportunidades de desarrollo e innovación (Cabreró, 2005). Como se describió en su momento, la globalización implica la transferencia de información y conocimiento, lo que hace importante comparar.

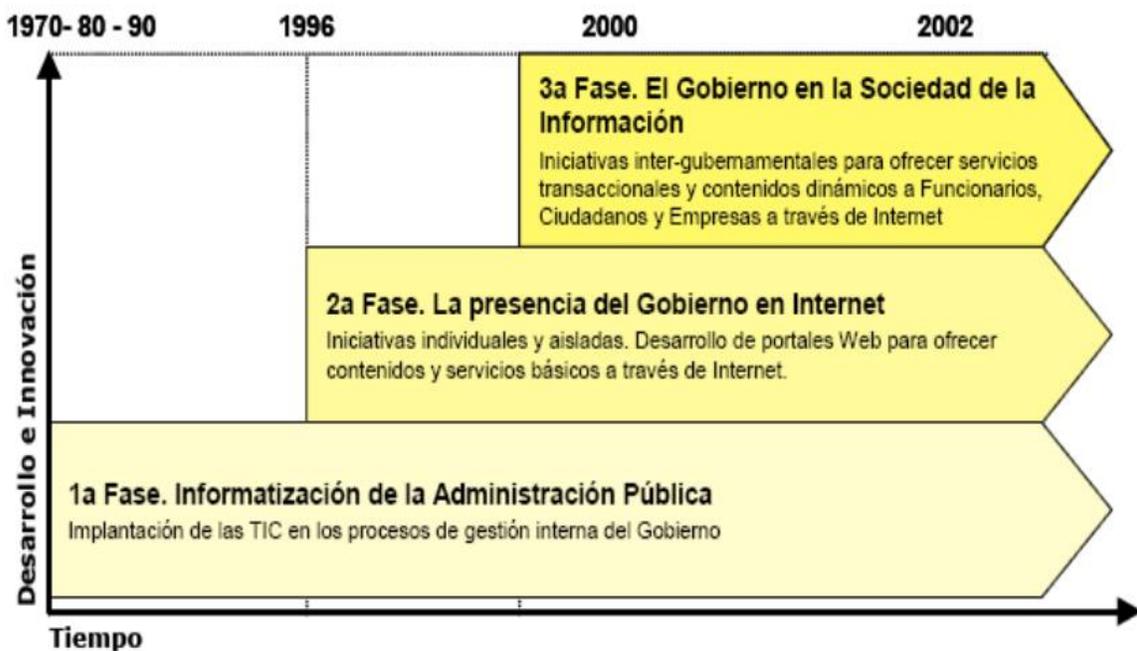
A pesar de todas las ventajas que se pueden encontrar para la puesta en marcha de proyectos en materia de gobierno electrónico, se encuentran dificultades que el mismo contexto presenta, tal es el caso de la alfabetización digital, la penetración de las TIC y el Internet. Por tal motivo en el siguiente apartado se tratará de dar cuenta acerca de la evolución del gobierno electrónico.

3.1.1.-Evolución y desarrollo del Gobierno Electrónico

En el mundo se ha notado la importancia de incluir las TIC en de la vida social, económica, cultural, política y gubernamental. La adopción de las TIC como “forma de vida” es un requisito para el crecimiento y desarrollo económico de los Estados, por tal motivo, desde organizaciones multilaterales como la ONU, la CEPAL, el Banco Mundial y otros tantos, se han propuesto incentivar y evaluar el camino seguido por el gobierno electrónico.

En este tenor, a continuación se muestra un gráfico respaldado por la CEPAL y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), que muestra la evolución que ha tenido el gobierno electrónico, desde los procesos de informatización, hasta la fase representativa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Figura 5. Evolución, desarrollo e Innovación de las TIC y el Gobierno Digital



Fuente: Naser, 2011:10.

En la Figura 5 se puede observar como la implementación de las TIC en el sector público proviene de una época similar a las iniciativas de NGP, con lo que se sustenta su origen común, por otro lado, aunque el gráfico es muy preciso, se queda corto en cuanto a la actualidad. Las TIC han acelerado los cambios de paradigma en la administración pública, exactamente, como consecuencia del proceso de adaptación a la nueva ola de transformación tecnológica (Criado, 2016), lo que ocasiona que de la última información presentada desde el año 2002 no se encuentre actualizada y consecuentemente, evolucionen las fases descritas.

En este sentido, se presenta un cuadro que resume las fases o etapas de la intersección de TIC, Internet y sector público hasta la actualidad.

Cuadro 4: Evolución de las tecnologías de la información y la comunicación en las administraciones públicas

Aspectos de interés	1950-1970	1980 - mediados 1990	Mediados 1990-2010	2010-
Tipo de tecnología	<i>Mainframes</i>	Microinformática	WWW	Plataformas sociales
Idea fuerza	Automatizar	Informatizar	Digitalizar	Innovar
Tema clave en la gestión de los sistemas de información	Mantener los sistemas de información operativos y funcionando	Controlar y coordinar los sistemas de información en el conjunto de la organización	Adaptar los sistemas de información para alcanzar las necesidades de los clientes organizativos	Involucrar a la comunidad y a los clientes en los procesos de innovación: <i>wikigovernment</i> . Servir como plataforma
Papel de las TIC	Suplantar	Apoyar	Cambiar	Transformar
Contenido de los puestos de trabajo	Sustitución de la mano de obra por máquinas	Desarrollo de recursos de información de valor añadido	Cambio de maneras de hacer	Puestos de trabajo fluidos
		Cambio de maneras de pensar y analizar		
Modelos organizativos asociados	Jerarquías organizativas centralizadas	Retos a las fronteras organizativas, tanto internas como externas	Creación de redes organizativas	Creación de redes organizativas. Halocracia
Normas y culturas	Culturas / normas tradicionales	Nuevas normas estratégicas y operativas; cambio de cultura		Filosofía web 2.0 <i>open government</i>

Fuente: Criado 2016: 25-26.

Vale la pena centrarnos en el último apartado del cuadro anterior, es decir, de 2010 a la fecha, en donde los procesos de innovación se dan con base en la interacción de ciudadanos y gobierno por medio de herramientas como los portales web o las aplicaciones móviles.

Los procesos de digitalización han sido superados y por ende las herramientas tecnológicas tienen la función de transformar y servir como plataformas para la creación de redes organizativas. Esto no sucede con los gobiernos locales, ya que muchos de ellos se encuentran en una fase anterior, es decir, creando nuevas normas estratégicas y operativas, y cambiando la cultura organizacional.

El objetivo para los municipios es llegar a establecer una “tecnología social” o un sistema de gobernanza digital, donde las TIC ayuden a que las decisiones públicas se tomen con la participación de diversos sectores sociales organizados, es decir, que se rebase el sistema jerarquizado de antaño y ahí, por su cercanía, los municipios poseen clara ventaja.

Criado (2016) explica lo que se ha venido expuesto en esta investigación, el gobierno electrónico es un proceso con “un sustrato ideológico abierto, colaborativo y relacional, que estaría afectando a otros ámbitos de la vida humana: política, economía, cultura, etc.” En este sentido, han surgido nuevas formas de interacción consecuencia del gobierno digital, agrupadas en cuatro modalidades que a continuación se presentan.

Cuadro 5: Modelo relacional de servicios de Gobierno Electrónico

Modalidad / Relación	Definición	Funcionalidades Aplicables
Gobierno a Ciudadano (G2C)	Iniciativas de gobierno electrónico destinadas a brindar servicios a los ciudadanos.	Información de servicios actualizada, pago de impuestos, empleo, educación y turismo.
Gobierno a Empresa (G2B)	Se utilizan para brindar servicios a las empresas.	Información de servicios, contrataciones, pagos de impuestos, licitaciones públicas, comercio exterior, subvenciones, medio ambiente y acceso a créditos.
Gobierno a Empleados (G2E)	Iniciativas que desarrolla un gobierno para brindar servicios a su talento humano.	Información de servicios, contrataciones, cursos, constancias de pagos. Servicios al desarrollo profesional de los empleados de la Administración Pública.
Gobierno a Gobierno (G2G)	Interoperabilidad con otros entes municipales, estatales o nacionales.	Información de servicios, sistemas presupuestos, adquisiciones, planificación, gestión de infraestructuras e inventarios, entre otros.

Fuente: Elaboración propia con base en Naser (2011) y Corcaribe (2014).

En el Cuadro 5 se definen las distintas modalidades de relación que puede haber con el uso del gobierno digital, en nuestro objeto de estudio, los gobiernos locales y sus respectivos portal web tendrán que pensar durante el diseño de sus estrategias a qué público va dirigido, ya sean ciudadanos, empresas, sus propios empleados o a otros órdenes de gobierno.

Gil-García y Martínez-Tiburcio (2011), ubican una quinta modalidad de relación, considerada como evolución de las TIC, esta es la de “Ciudadano a Gobierno o C2G”, es decir, con una sociedad cada vez más activa y preocupada por los asuntos públicos, las iniciativas pueden provenir de los ciudadanos, dotando a la gestión de información relativa a sus necesidades.

A pesar de lo antes expuesto, “incompresiblemente, la gestión pública ha ido incorporando a su agenda de intereses el papel de las TIC de una manera muy tímida, dejándola en manos de expertos en sistemas de información o tecnólogos con menor experiencia en los dilemas esenciales de la gestión pública” (Criado, 2016). No obstante, es importante conocer los avances en la materia para comprender la realidad en la que se desenvuelven las administraciones públicas.

“Para entender el proceso de implantación del gobierno electrónico en Latinoamérica se requiere conocer aspectos del entorno político y económico. Este interés se fundamenta en poder contextualizar el desarrollo del gobierno-e como una evolución de las formas de gobierno y de acercamiento que han existido en la región y cómo la ubicación geográfica, la demografía y la política han afectado las relaciones entre los países produciendo avances heterogéneos en el desarrollo del gobierno electrónico en cada uno de ellos” (Cattafi, et. al. 2006: 1).

Con base en esto, en seguida se desarrollará un apartado referente al gobierno electrónico en el mundo, comenzando por mostrar algunos datos políticos, sociales y económicos que ayudan a la apropiación de Internet y las TIC, tanto por los gobiernos como por la sociedad.

3.2.-Gobierno Electrónico en el Mundo

En el apartado anterior se explicaron las modificaciones que el gobierno electrónico viene sufriendo, principalmente desde los inicios del nuevo milenio. En este sentido, han surgido paradigmas como el gobierno abierto o la “gobernanza pública inteligente” (Criado, 2016), que son modelos que ligan la NGP y el gobierno digital con conceptos de gobernanza pública y utilización de TIC.

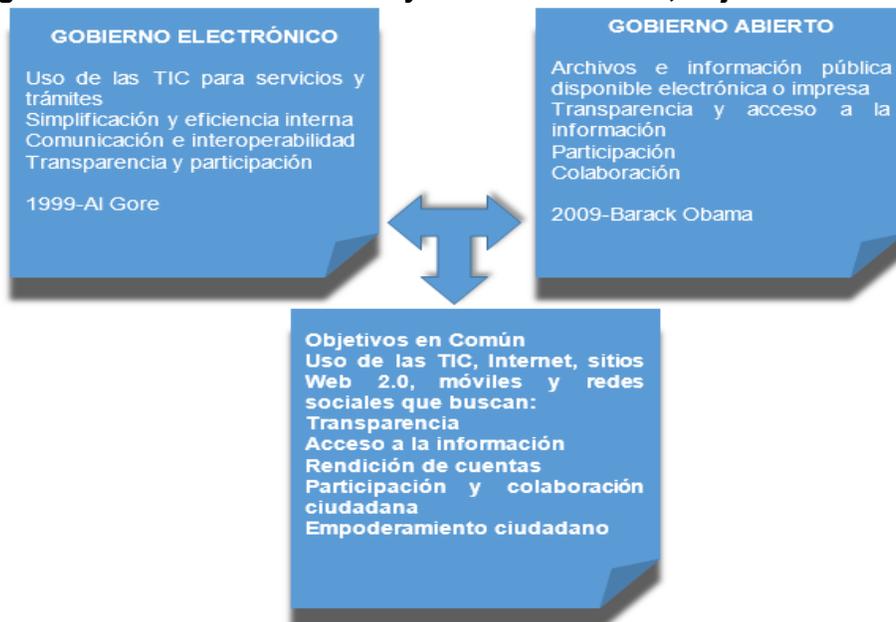
Esto se razona a raíz de lo expuesto por Sandoval-Almazán y Gil-García (2009), quienes explican que es necesario comprender al gobierno digital como un concepto multi-dimensional y consecuentemente, como una fusión de elementos y aplicaciones interrelacionados.

Para Pando y Fernández (2013), el gobierno abierto y el gobierno electrónico son conceptos interrelacionados, pero no necesariamente uno sucede junto con el otro. Es importante explicarlo porque en esta investigación se considera al gobierno electrónico con mayores probabilidades de ser aplicado en los gobiernos locales, pues en un primer punto, es sólo la utilización de las TIC para transparentar y mejorar la gestión pública, dejando para una segunda etapa, la consolidación de estas tecnologías para mejorar los sistemas democráticos.

Se consolida la idea de utilizar gobierno electrónico antes que gobierno abierto pues pretender abarcar demasiados temas con las TIC “genera falsas expectativas que terminan deslegitimando los beneficios reales y potenciales que conlleva su utilización en la administración pública local” (Pando y Fernández, 2013: 31).

En gran parte del mundo el gobierno digital y el gobierno abierto son compromisos en los que circunscriben varios países, ejemplo de ello son la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico en 2007, el Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto promulgado por el presidente de Estados Unidos Barack Obama en el 2009, la Alianza para el Gobierno Abierto en 2011 y la más reciente Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto en 2016, no obstante, para el mejor entendimiento de estos dos paradigmas a continuación se presenta un gráfico con los objetivos que tienen en común estas dos vertientes administrativas que incorporan las TIC y el Internet al aparato público.

Figura 6: Gobierno electrónico y Gobierno Abierto, objetivos comunes



Fuente: Elaboración propia con base en NovaGob (2016).

Existen diferencias de origen entre el gobierno electrónico y el gobierno abierto, pero también hay medios genéricos y objetivos comunes, con ello se puede desarrollar ampliamente el estado que guarda el gobierno electrónico en el mundo.

Es indispensable comenzar por describir los elementos políticos, sociales y económicos que afectan al modelo de gobierno digital, porque las TIC suelen aparecer en las agendas públicas como “cantos de sirena”, es decir, “muchas veces se le asigna a lo tecnológico (ya sea por conveniencia o por error) una función casi mágica... se cree que podrá resolver todos los problemas de gestión” (Pando y Fernández, 2013: 30).

La revolución digital afectó la vida del ser humano, “como ya nos indicó la teoría evolutiva, sobrevivir es cambiar, adaptarse a la transformación permanente que vivimos e, incluso, para los humanos, predecir cambios y prepararse anticipadamente a ellos” (Villoría, 2016).

Parece oportuno comenzar a contextualizar y explicar los factores que afectan al gobierno digital con el concepto de desarrollo humano ya que éste implica que una sociedad acceda a lo que desea y cubra sus necesidades básicas y complementarias satisfactoriamente.

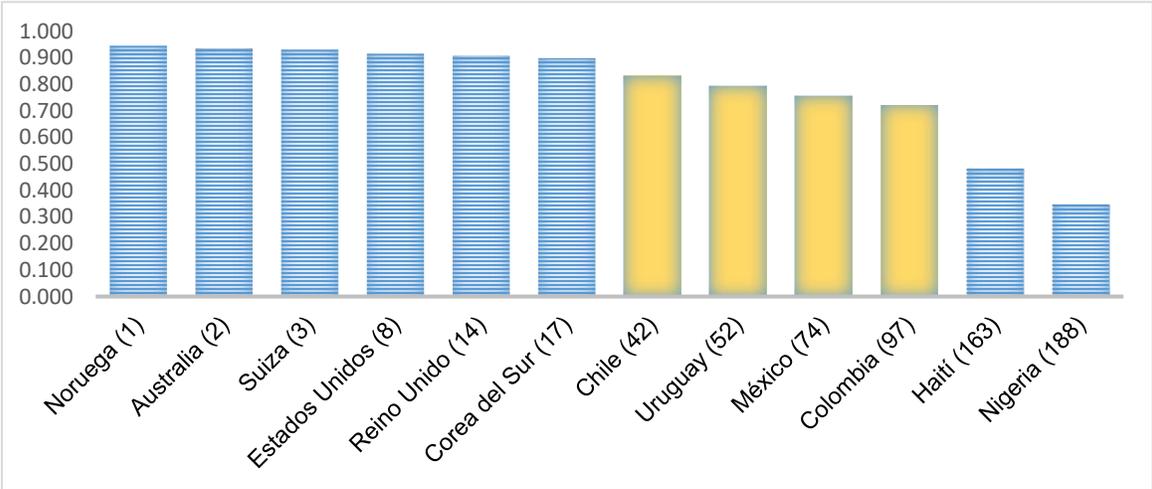
La calidad de vida se ve reflejada no sólo por el incremento de bienes, sino también de acceso a servicios. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo de la ONU, creó un Índice de Desarrollo Humano (IDH) que permite medir a nivel estadístico el desarrollo humano con tres parámetros principales: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno.

Este programa explica que “el IDH se creó para hacer hincapié en que las personas y sus capacidades —y no el crecimiento económico por sí solo— deben ser el criterio más importante para evaluar el desarrollo de un país” (UNDP, 2015). Su relación con el gobierno digital es que este índice mide a nivel país entre otros: la tasa de alfabetización, nivel de estudios alcanzados, la movilidad y la comunicación, penetración de Internet, las suscripciones de teléfonos móviles, etcétera.

Las variables antes descritas hacen pensar que la posición en la que se encuentre un país afecta la implementación del gobierno electrónico, luego de que “el IDH índice también puede usarse para cuestionar las decisiones normativas nacionales, comparando cómo dos países con el mismo Nivel de Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita obtienen resultados diferentes en materia de desarrollo” (UNDP, 2015).

Enseguida se presenta una gráfica para vislumbrar el índice de desarrollo humano, destacando la posición de México, Chile, Colombia y Uruguay.

Gráfica 1: índice de Desarrollo Humano



Fuente: Elaboración propia con base en Índice de Desarrollo Humano del UNDP (2015).

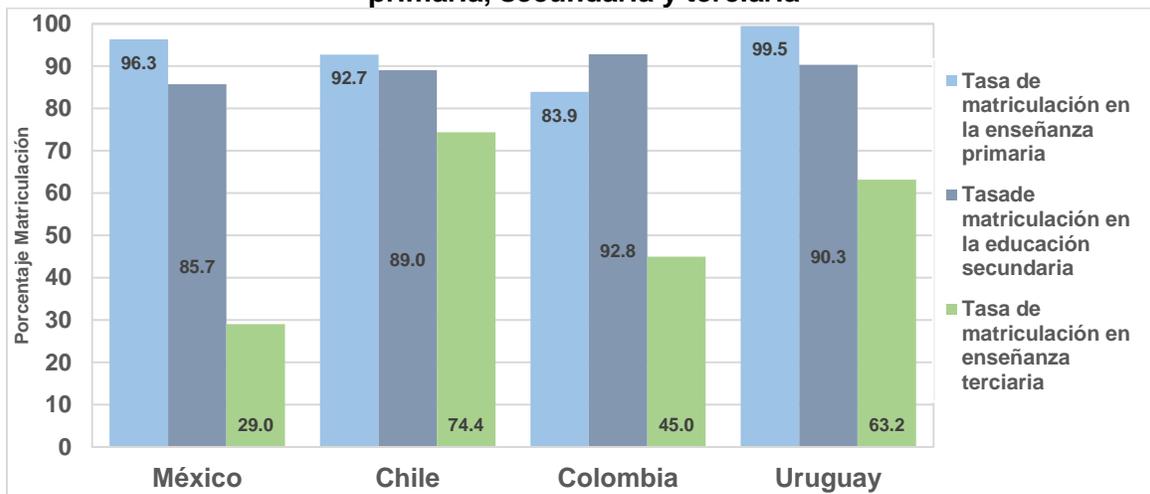
Con la Gráfica 1 se da cuenta del desarrollo humano y la calidad de vida de los ciudadanos, destacando en color amarillo los concernientes a esta investigación; el número contiguo que aparece en la leyenda es la posición que ocupan los países respecto de las 188 naciones evaluadas. El IDH se relaciona con el gobierno digital porque éste último es un tema multidimensional que con políticas públicas adecuadas puede afectar no sólo a la administración o los servicios públicos, sino la calidad de vida de los ciudadanos (Sandoval-Almazán y Gil-García, 2009).

El desarrollo humano puede ser entendido como la mejora directa de las capacidades humanas entre las que se incluye la educación y el conocimiento, e igualmente, la creación de las condiciones necesarias para el desenvolvimiento y participación en la vida política y comunitaria (UNDP, 2015). En este sentido, se podrá encontrar que la posición que ocupan los países en este índice, es similar a la que ocupan en el ranking de gobierno electrónico de la ONU.

El IDH también destaca por el tema de educación, que es preponderante para que los ciudadanos aprovechen las TIC y así se mitigue la brecha digital; “sería imposible hablar de investigación, innovación, gestión, generación y construcción del conocimiento sin ese pilar tan importante...” (Piñero, Carrillo y García, 2007).

El sector educativo y en especial la educación terciaria o universitaria representan una ayuda inconmensurable para la generación de innovación en diversos sectores, en este caso, en el accionar gubernamental (Frick, 2008), con base en esta idea a continuación se presenta el porcentaje de matriculación desde primaria hasta universidad de los países de estudio, México, Chile, Colombia y Uruguay.

Gráfica 2: Porcentaje de matriculación en enseñanza primaria, secundaria y terciaria



Fuente: Elaboración propia con base en datos del World Economic Forum. GCI Global Competitiveness Rankings 2014-2015.

En la Gráfica 2 se observa como los cuatro países tienen un alto grado de matriculación en la educación primaria logrando casi el 100%, siendo Colombia el país con más rezago. No obstante, al pasar los niveles de enseñanza, la matriculación disminuye, siendo perjudicial para las habilidades necesarias en cuanto a la utilización de las TIC más sofisticadas.

México es el país más rezagado, ya que su tasa de matriculación en enseñanza universitaria sólo alcanza el 29%, progresivamente le sigue Colombia con un 45%, Uruguay con 63% y Chile, que duplica a México con cerca del 75% de la población.

En la implementación del gobierno electrónico estos fenómenos de carencia de educación y de deserción antes de completar la educación universitaria, crean barreras que impiden que tanto los ciudadanos como los funcionarios públicos tengan los conocimientos y habilidades necesarias para utilizar y aprovechar las TIC adecuadamente (Frick, 2008).

En la Sociedad de la Información y el Conocimiento la educación es un elemento para entender el éxito del gobierno digital, pues a mayor nivel educativo, mejores posibilidades de aplicar exitosamente las TIC y lograr calidad en los recursos humanos para su implementación, y ciudadanos capaces de utilizar nuevos canales de comunicación con sus gobiernos. Además del factor educativo, es indispensable

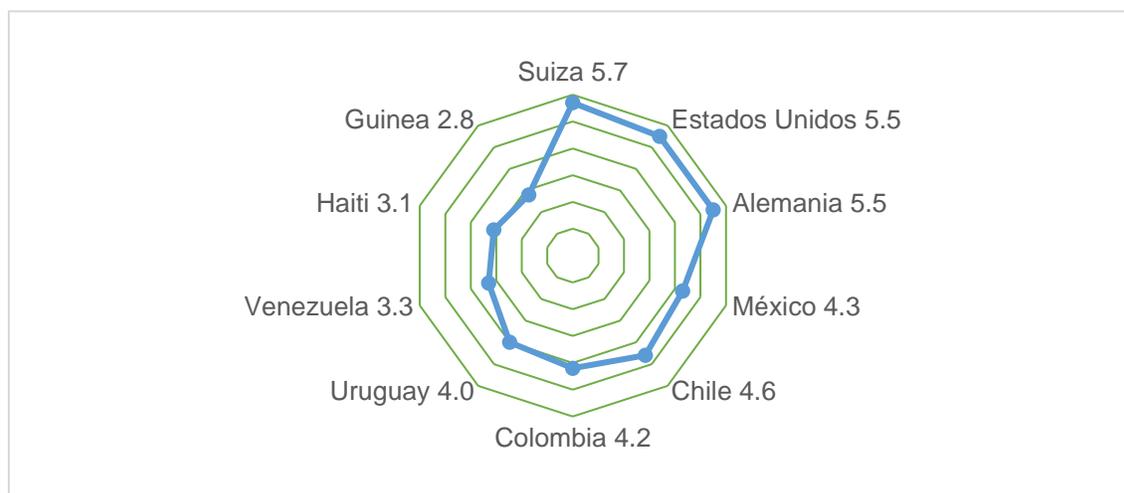
rescatar el ingrediente económico, luego de que existe una correlación entre la penetración de TIC e Internet y el grado de desarrollo de un país (Backus, 2001).

El Ranking de Competitividad Global o *Global Competitiveness Ranking*, es un instrumento que elabora el Foro Económico Mundial para analizar la situación productiva de los países en el mundo, con factores que explican el crecimiento de una economía, destacando componentes como el entorno institucional, la infraestructura, salud y educación, la preparación tecnológica y la innovación.

“Se define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que puede ser alcanzado por una economía. El nivel de productividad también determina las tasas de rendimiento obtenidos por las inversiones en una economía, que a su vez son los factores fundamentales de sus tasas de crecimiento...” (Foro Económico Mundial, 2016).

La competitividad de los países se considera un factor determinante para que los gobiernos implementen nuevas estrategias de gestión y de gobierno digital. Así pues, enseguida se muestra el grado de competitividad de los países más avanzados y más atrasados presentados en este índice en comparación con los países de estudio.

Gráfica 3: Índice de Competitividad Global 2015

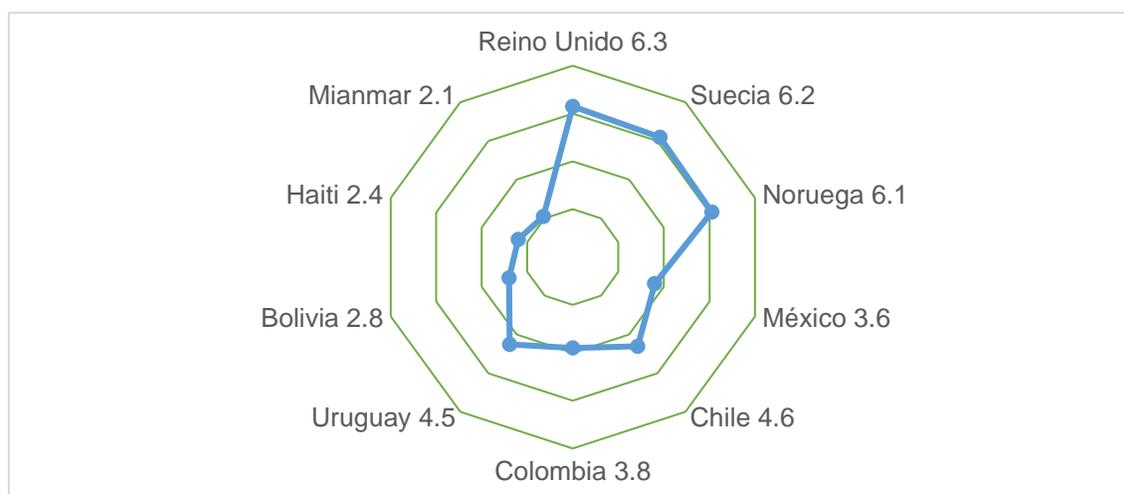


Fuente: Elaboración propia con base en datos del *World Economic Forum. GCI Global Competitiveness Rankings 2014-2015.*

El índice de competitividad global de la Gráfica 3, permite observar que los países que contienen los casos de estudio con capaces de integrar el gobierno electrónico eficazmente pues su grado de desarrollo económico se los permite, ya no son economías meramente dedicadas a actividades primarias, son naciones con potencialidades de competir y producir bienes y servicios (Cattafi, et. al., 2006).

En este tenor, los acuerdos internacionales en materia económica producidos por asociaciones como el Banco Mundial, el FMI o la OCDE no abarcan por completo aspectos ambientales, culturales, sociales o políticos, por tales motivos otras organizaciones tratan de llenar estos vacíos, entre las que destacan la UNESCO, la OCDE, la OEA, o en materia de gobierno digital, la Red de Gobierno electrónico de América Latina y el Caribe y la Alianza para el Gobierno Abierto, que miden aspectos como la preparación tecnológica por ejemplo.

Gráfica 4: Índice de preparación tecnológica 2015



Fuente: Elaboración propia con base en datos del World Economic Forum. GCI Global Competitiveness Rankings 2014-2015.

En la Gráfica 4 se observa el índice de preparación tecnológica, mediante el cual el Foro Económico Mundial evalúa variables como las suscripciones de Internet y de banda ancha móvil, los usuarios totales de Internet, la adopción de tecnologías, la disponibilidad de las más recientes tecnologías, los derechos de propiedad intelectual, así como aspectos como la inversión extranjera directa en TIC.

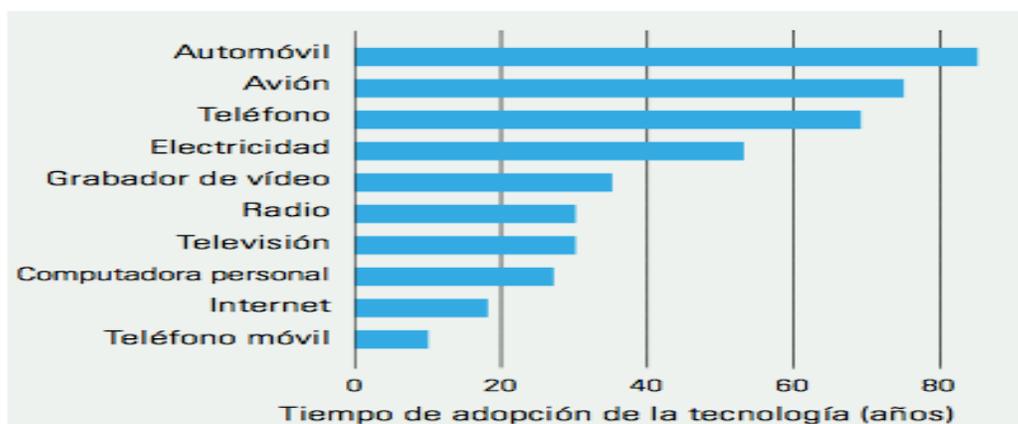
En la misma gráfica se aprecia que las posiciones que ocupan los países de esta investigación, presentan una disminución de casi dos puntos en comparación con las naciones más avanzadas; Chile aparece como el país con mayor avance de los cuatro, seguido de Uruguay y México, por lo que Colombia es el país con menos preparación tecnológica.

El gobierno electrónico no se “desarrollará plenamente si no se basa en estudios previos sobre las necesidades de la población en materia de acceso a las herramientas de la Sociedad de la Información, de comunicación y participación...” (Cattafi, et. al., 2006: 5). Es decir, además de adoptar tecnologías, la cultura y la educación son indispensables, pues se tendrán recursos humanos capaces de entender y crear mecanismos de innovación endógenos.

“En los mercados, en las empresas y en la administración pública, la aplicación y el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (tic) crecen, día tras día, por los altos beneficios generados por ellas como medios de creación de valor, información y conocimiento... posibilita la transformación gradual de la forma y contenido de las relaciones de los ciudadanos con el gobierno nacional, regional y local” (UNESCO y Universidad Externado de Colombia, 2010: 11).

La velocidad de adopción de las TIC por parte de un Estado hace que la economía crezca en relación con esta capacidad de adoptar tecnologías a su sociedad. Observando el caso de los Estados Unidos como una de las economías más desarrolladas y competitivas del mundo, la historia ha demostrado esta afirmación.

Figura 7: Velocidad de adopción de nuevas tecnologías en los Estados Unidos

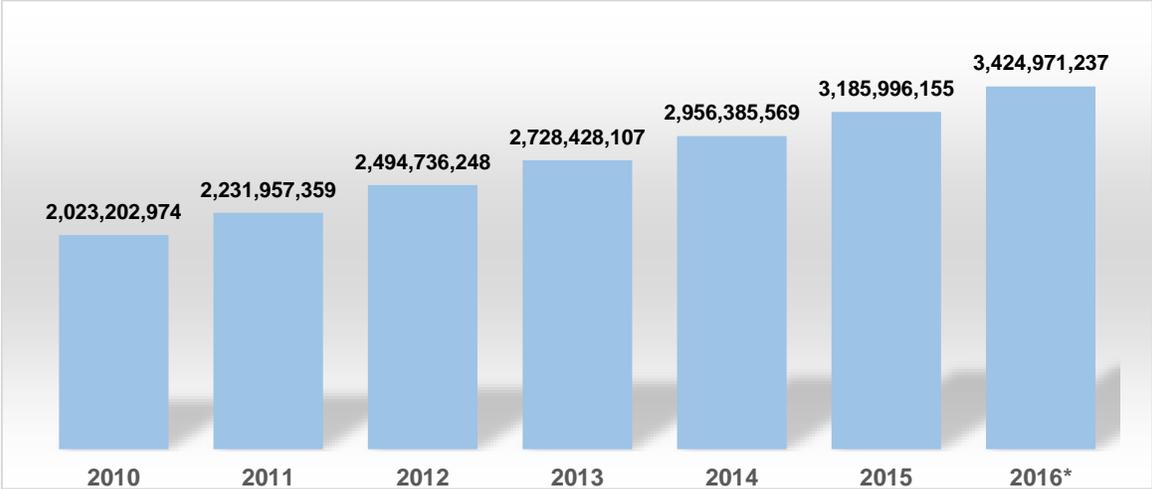


Nota: La adopción se refiere al tiempo necesario para que la penetración alcance al 50% de la población.

Fuente: “Informe sobre Desarrollo Humano” (UNDP, 2015).

De acuerdo con La Figura 7, la velocidad de adopción de Internet sólo es superada por el teléfono móvil, al menos en los Estados Unidos, pero este fenómeno ocurre de forma similar en todo el mundo. Ahora es el turno de observar detalladamente las variables más importantes para el adecuado funcionamiento del gobierno electrónico, a saber, las computadoras, el acceso a Internet y la penetración de éste. Así pues, en seguida se presentan de manera gráfica información y datos sobre la adopción de Internet en el mundo y la cantidad de usuarios por región.

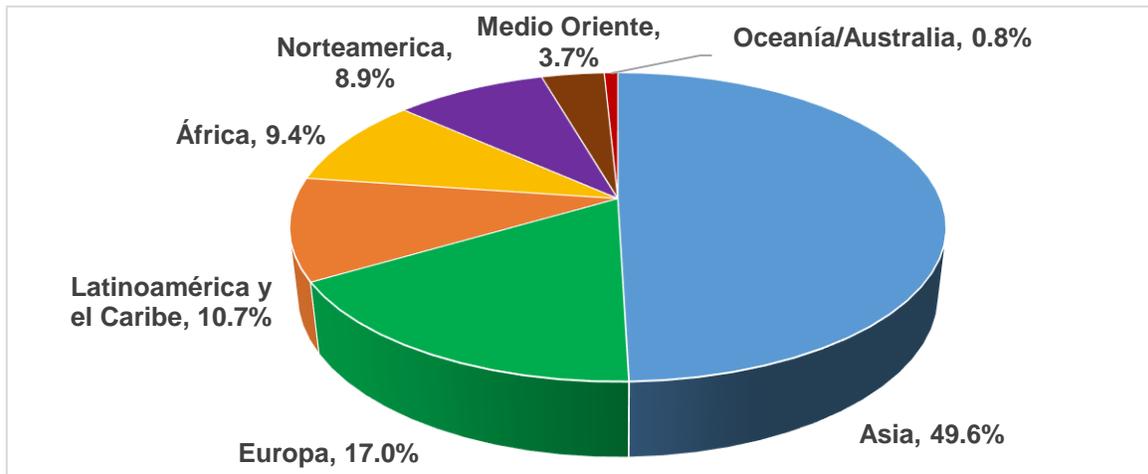
Gráfica 5: Evolución histórica de usuarios de Internet en el mundo



**Fuente: Elaboración propia con base en *Internet Live Stats*.
(*Los usuarios de 2016, son calculados al mes de julio).**

En la Gráfica 5 se aprecia la evolución histórica de usuarios con conexión a Internet a nivel mundial, con un crecimiento general de más de 1,000 millones de personas a partir del año 2010 a mitad del año 2016; aunque este crecimiento no se da de manera equilibrada en todos los países, pues hay regiones como África o el Medio Oriente que presentan un menor crecimiento porcentual.

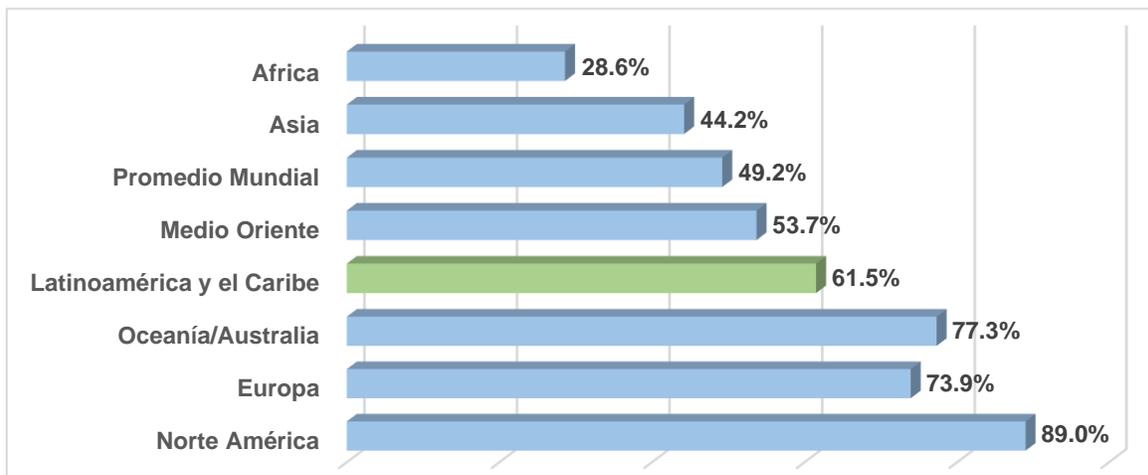
Gráfica 6: Usuarios de Internet por región



Fuente: Elaboración propia con información de *Internet World Stats* (2016).

En la Gráfica 6 se distingue que la mayoría usuarios de Internet se encuentran en Asia y Europa, dejando en tercer lugar a América Latina y el Caribe; pero esto sólo demuestra una población mayor por región. Hay que destacar que el número de usuarios no corresponde con la penetración de Internet respecto del total de la población, por ello se presenta gráficamente esta situación.

Gráfica 7: Penetración de Internet por región



Fuente: Elaboración propia con información de *Internet World Stats* (2016).

La penetración a Internet es el grado en que las personas pueden hacer uso de él, en este caso, Norte América es la región del mundo donde hay más penetración, y consecuentemente mayor potencial para que las personas puedan “estar en línea”, comunicadas entre sí y con su gobierno.

Por su parte América Latina y el Caribe ocupan la cuarta posición a nivel mundial en penetración, observando claros avances pues más de la mitad de su población cuenta con acceso a Internet desde su hogar, oficina o escuela.

En este sentido se presentan datos por país, referenciando a las naciones con el mayor número de computadoras conectadas a Internet (Cuadro 6), con mayor acceso a teléfonos celulares (Cuadro 7) y con el mayor número de usuarios de Internet (Cuadro 8).

Cuadro 6: Países con mayor número de computadoras conectadas a Internet		Cuadro 7: Países con mayor acceso a teléfonos celulares		Cuadro 8: Países con mayor número de usuarios de Internet	
País	Hosts (computadoras) con acceso a Internet*	País	Acceso a teléfonos celulares	País	Número de usuarios de Internet
Estados Unidos	505,000,000 millones	China	1,300,000,000	China	626,600,000 millones
Japón	64,453,000 millones	India	944,000,000	Estados Unidos	276,600,000 millones
Brasil	64,453,000 millones	Indonesia	319,000,000	India	237,300,000 millones
Italia	25,662,000 millones	Estados Unidos	317,400,000	Japón	109,300,000 millones
China	20,602,000 millones	Brasil	280,700,000	Brasil	108,200,000 millones

Fuente: Elaboración propia con base en [The World Fact Book-CIA](#) (datos de 2012* y 2014).

La información presentada en los cuadros anteriores confirma que el total de población tiene incidencia directa en las estadísticas el acceso y uso de las TIC y el Internet. Los países más poblados son lo que aparecen como punteros, sin embargo, en la interpretación de datos contrastándolos con el nivel regional, la Unión Europea y el Norte de América serían punteros, dejando atrás a las regiones de Asia (China) y América Latina (Brasil).

Una conclusión sobre los datos mostrados es que el gobierno electrónico no depende únicamente de la población con acceso a Internet o a teléfonos celulares, sino a las estrategias digitales bien utilizadas de los gobiernos para incentivar su uso en beneficio público, como la transparencia, la rendición de cuentas, mejores servicios a través de portales web, apertura a la participación ciudadana, etcétera.

Las evaluaciones que realiza la ONU en gobierno digital demuestran que los países con mejores prácticas en materia de gobierno electrónico, no concuerdan con los países que tienen un mayor número de usuarios de Internet.

“El desarrollo y expansión del gobierno digital en el mundo tiene diversos niveles de calidad y de penetración que no están relacionados con el grado de desarrollo económico de los países. Los avances y mejoras logrados han tenido mayor relación con la voluntad política de los gobiernos, por su preocupación por el ejercicio de la democracia, que con su grado de desarrollo” (Sotelo, 2006:13).

El gobierno digital “se ha venido incorporando en forma paulatina en los diferentes países desde 1980, y actualmente se encuentra en una fase avanzada en países como Finlandia, Singapur, Canadá y Estados Unidos según cifras de la ONU” (Cattafi, Sanoja, Carballo y Zambrano, 2006:1).

Desde el año 2003 y hasta la actualidad, se han realizado evaluaciones bianuales sobre el gobierno digital en los 193 Estados Miembros de la ONU con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades en cuanto a recursos electrónicos en el sector gubernamental, desde portales web, hasta infraestructura en telecomunicaciones, recursos humanos y e-participación. En este sentido, se presenta el resultado de la primera evaluación realizada por la ONU en el año 2003 de modo que se visualice la posición de los primeros lugares y los países de estudio.

Cuadro 9: E-Government Development Index 2003

Posición que ocupan los países en el Índice de Gobierno Electrónico de la ONU		
1.-Estados Unidos	6.-Canadá	...
2.-Suecia	7.-Noruega	22.-Chile
3.-Australia	8.-Suiza	30.-México
4.-Dinamarca	9.-Alemania	47.-Uruguay
5.-Gran Bretaña	10.-Finlandia	57.-Colombia

Fuente: Elaboración propia con base en Data Center ONU (2016).

En esta primera evaluación de la ONU, los Estados Unidos fueron el país que lideró el índice de gobierno digital, seguido de países del continente europeo, mientras que por parte de América Latina el país puntero fue Chile ocupando el lugar 22 y de los países de estudio, Colombia se posicionó al final con el lugar número 57.

El ranking lleva 13 años realizándose y sería poco útil mostrarlas todas, sin embargo, se presentan las primeras 10 posiciones de las evaluaciones realizadas en los años 2012, 2014 y 2016; con el fin de mostrar los lideratos que en su mayoría son países europeos, aunque la República de Corea y Singapur son casos extraordinarios provenientes de Asia, que han logrado aplicar estrategias de gobierno electrónico eficazmente y les ha valido para ingresar en el TOP 10 mundial.

Cuadro 10: E-Government Development Index Top 10 mundial

Posición/ Año	2012	2014	2016
1	República de Corea	República de Corea	Gran Bretaña
2	Países Bajos	Australia	Australia
3	Gran Bretaña	Singapur	República de Corea
4	Dinamarca	Francia	Singapur
5	Estados Unidos	Países Bajos	Finlandia
6	Francia	Japón	Suecia
7	Suecia	Estados Unidos	Países Bajos
8	Noruega	Gran Bretaña	Nueva Zelanda
9	Finlandia	Nueva Zelanda	Dinamarca
10	Singapur	Finlandia	Francia

Fuente: Elaboración propia con base en Data Center ONU (2016).

En ninguno de los *E-Government Development Index* de la ONU realizados hasta ahora han podido aparecer dentro del TOP 10 países de América Latina; propiamente dicho, el gobierno electrónico no ha podido despegar en la región. Esto es porque por una parte la infraestructura en telecomunicaciones y los recursos humanos son escasos, y por otro lado, aunque se tengan, son desaprovechados y no se implementan estrategias efectivas en materia de gobierno electrónico (Páez, 2011). En este orden de ideas, en el siguiente apartado se procederá a dar un panorama general de los avances en gobierno electrónico en América Latina desde una perspectiva nacional hasta una local.

3.3.- América Latina: la situación de México, Chile, Colombia y Uruguay

En América Latina las tendencias de reforma del Estado y transición democrática hacen que adquiera relevancia el gobierno municipal como promotor de cambios, desarrollo y digitalización de la administración pública. Los gobiernos locales se apuntalan como una institución clave de gobernanza, participación e inclusión en la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

“El gobierno electrónico como tema y como práctica ha ido ocupando un importante espacio en el ámbito de la modernización de los estados latinoamericanos, ya sea en la gestión pública o en la relación Estado-ciudadanía” (Cattafi, *et. al.*, 2006: 3) Nuestras sociedades se enfilan hacia una economía del conocimiento, donde todos los individuos se encuentran conectados y generan redes de información que producen valor público.

Una de las principales problemáticas a las que se enfrenta América Latina a la hora de querer “emparejarse” con los países más desarrollados digitalmente, es la falta de infraestructura tecnológica, el analfabetismo digital y el acceso a las TIC. Al igual que las diferencias en las formas de gobierno latinoamericanas, hay un desarrollo desigual en infraestructura tecnológica, desde simples elecciones de tecnología, apropiación de estándares o utilización de diferentes softwares.

Como se mencionó, la Sociedad de la Información y el Conocimiento es un proceso social complejo, luego de que ni la tecnología determina los cambios sociales ni la sociedad afecta por completo los avances tecnológicos, es un entramado de interacciones e interrelaciones (CEPAL, 2003). “Por ello, se da una búsqueda de modelos, esquemas y parámetros que ayuden a configurar los nuevos gobiernos locales” (Pineda, 1998: 166), siendo el gobierno electrónico un claro ejemplo.

La Alianza para el Gobierno Abierto es base sustancial de iniciativas en la región de América Latina, luego de que “el ámbito relacionado a iniciativas de gobierno electrónico y apertura de datos públicos son por lejos las más populares [representando] casi un tercio de todas las actividades de gobierno abierto comprometidas (lo que advierte sobre el énfasis “tecnológico” que se le atribuye a estos a nivel mundial” (Ramírez-Alujas, 2012).

La Alianza para el esfuerzo Gobierno Abierto es una iniciativa multilateral que bajo el cobijo de las TIC y el gobierno digital en sus diferentes dimensiones como portales y servicios en línea, plataformas de interoperabilidad, ventanillas únicas, proyectos de simplificación de procesos y trámites, etcétera, pretende mejorar las gestiones públicas en 5 puntos estratégicos:

- 1) La mejora de servicios públicos.
- 2) El incremento de la integridad pública.
- 3) La gestión efectiva y eficiente de los recursos públicos.
- 4) La creación de comunidades más seguras para los ciudadanos.
- 5) El incremento de la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas de los servidores públicos (Ramírez-Alujas, 2012).

Naser y Concha (2011) afirman que “en la mayoría de los países de América Latina no existe un modelo de desarrollo de la Sociedad de la Información y del gobierno digital, integral y debidamente articulado” y a raíz de esto surgen problemáticas como la duplicidad de estrategias entre órdenes de gobierno, problemas en la planeación y falta de coordinación en materia de innovación.

En el mundo se ha comprobado que la utilización de las TIC contribuye en un 50 por ciento al crecimiento económico de un país (*The economic Impact of ICT*, 2010), razón por la cual América Latina necesita de iniciativas que incorporen las TIC no sólo en el sector gubernamental sino en la sociedad en general. En México estudios de *The Social Intelligence Unit* (2016) demuestran que existe una correlación en la penetración de Internet y el índice de desarrollo humano y se define como las TIC son mecanismos que impulsan no sólo a la gestión pública sino a la calidad de vida.

En México (país que presenta cualidades generales de América Latina), las principales actividades realizadas en la red son “la búsqueda de información 67.4%, el acceso a redes sociales 39.6%, como medio de comunicación 38.5%, y actividades de entretenimiento 36%” (INEGI: 2015).

En el mismo orden de ideas, en una región de Argentina se implementó una política de integración digital, a través de la distribución de *notebooks* a alumnos y profesores, ayuda a la población en general para adquirir equipos de cómputo,

Centros de Inclusión Digital y una red de conexión por fibra óptica a todos los poblados con más de 20 habitantes, logrando una penetración de Internet de más del 80 por ciento para 2012 (Guiñazú, 2014).

Se demuestra que el gobierno electrónico puede ser un objetivo factible en América Latina, las metas principales no son la infraestructura tecnológica, el financiamiento o las capacidades técnicas, sino más bien la voluntad política para implementar proyectos de inclusión digital, y aunque la región se encuentra rezagada en acceso a Internet y consecuentemente en gobierno digital, se vislumbran estrategias que animan a la inclusión, como los Centros Comunitarios Digitales que ayuda a ciudadanos sin siquiera una computadora, a acceder a documentos o conocer las acciones de su gobierno y relacionarse con él (Sotelo, 2006).

La Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe reúne a las autoridades de e-gobierno de los países miembros, incluyendo a México, Chile, Colombia y Uruguay, esta Red propone la cooperación horizontal, es decir, que las experiencias exitosas se compartan para su implementación en otras regiones de América Latina. En el mismo sentido, se han dispuesto Bancos de Buenas Prácticas con experiencias relevantes, para identificar, reunir y difundir las mejores prácticas de gestión municipal, en donde se establecen concursos anuales o bianuales asignándoles premios a las que aporten innovación y buena gestión (Rosales y Hernández, s.f.).

“En el caso nacional se observan diferentes grados de desarrollo del gobierno-e, desde los casos de países centroamericanos que se encuentran en una fase de diseño de políticas hasta Brasil, México, Chile y Argentina que han superado la fase informacional y están explorando soluciones en la fase transaccional” (Cataffi, 2006: ii).

Explicado lo anterior, parece oportuno presentar la información acerca de cómo han sido evaluados los países de América Latina en materia de gobierno electrónico. Así pues, a continuación se muestran los 10 primeros lugares en las últimas tres evaluaciones realizadas por la ONU en el *E-Government Development Index*.

Cuadro 11: E-Government Development Index Top 10 América Latina

Posición en América Latina ¹²	2012	2014	2016
1	Chile (39)	Uruguay (26)	Uruguay (43)
2	Colombia (43)	Chile (33)	Argentina (41)
3	Barbados (44)	Argentina (46)	Chile (42)
4	Antigua y Barbuda (49)	Colombia (50)	Brasil (51)
5	Uruguay (50)	Costa Rica (54)	Costa Rica (53)
6	México (55)	Brasil (57)	Barbados (54)
7	Argentina (56)	Barbados (59)	Colombia (57)
8	Brasil (59)	Antigua y Barbuda (60)	México (59)
9	Bahamas (55)	México (63)	Trinidad y Tobago (70)
10	Panamá (66)	Venezuela (67)	Ecuador (74)

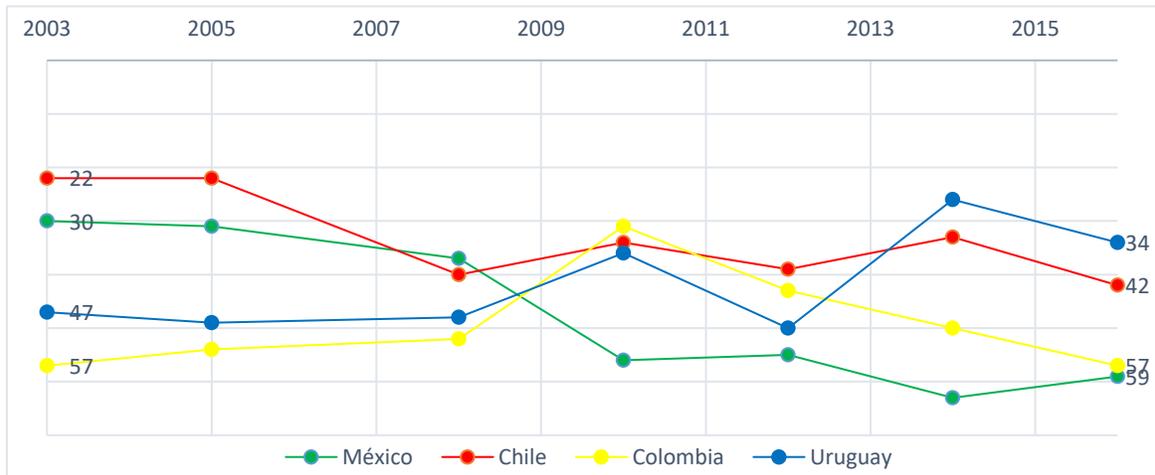
Fuente: Elaboración propia con base en Data Center ONU (2016).

Como se puede ver en el Cuadro 11, Chile y Uruguay son los países que encabezan las evaluaciones en América Latina. En la última evaluación realizada por la ONU en el año 2016, el país más alto de América Latina: Uruguay, desciende 17 posiciones a nivel mundial, lo que muestra poca continuidad en las políticas públicas de gobierno electrónico en la región.

Las posiciones que han ocupado en el ranking de la ONU sobre gobierno electrónico México, Chile, Colombia y Uruguay han cambiado a través del tiempo, por ello se presentará una gráfica que permitirá observar los vaivenes de posición desde el año 2003 a la fecha.

¹² Entre paréntesis se muestra el puesto que ocupa a nivel mundial cada país latinoamericano en el *E-Government Development* de la ONU.

Gráfica 8: Evolución histórica de México, Chile, Colombia y Uruguay en el *E-Government Development Index*



Fuente: Elaboración propia con base en *Data Center ONU (2016)*.

En la Gráfica 8 se observan las posiciones que ocupan México, Chile, Colombia y Uruguay en las distintas evaluaciones de la ONU en materia de gobierno electrónico. Uruguay destaca por su tendencia a mejorar al pasar de la posición 47 a la 34. Chile comenzó en la primera posición (22), aunque tuvo una caída en la evaluación de 2007 (40), pero ha logrado reponerse y ocupar el lugar 42 en la última evaluación.

Colombia empezó en la última posición de estos cuatro países (57), pero ha remontado lugares al paso del tiempo y lo han llevado a rebasar a México con la última evaluación realizada que lo coloca en el lugar 57. México que apareció en la segunda posición de los cuatro países en la primera evaluación (30), ha descendido al último lugar (59), siendo una tendencia que no se ha podido superar.

Se demuestra que la elección de países se hizo con base en el liderazgo regional. La revolución tecnológica, las tendencias de la NGP y la evolución en el gobierno electrónico cobran sentido para entender cómo las sociedades y sus gobiernos también evolucionan. En el mismo sentido, “es imprescindible para hablar de gobierno-e que exista una infraestructura y plataforma de conectividad y acceso a

Internet, en caso contrario no tendría sentido” (Cataffi, et. al.,2006: 7), por ello se muestran estadísticas referente a las TIC en México, Chile, Colombia y Uruguay.

Cuadro 12: Número de usuarios, penetración y computadoras con acceso a Internet y teléfonos celulares con suscripción en México, Chile, Colombia y Uruguay

País	Número de usuarios de Internet	Porcentaje de penetración de Internet	Hosts (computadoras) con acceso a Internet*	Acceso a teléfonos celulares y suscripciones
México	69.915 millones de personas	57.4% (12 en el mundo)	16.233 millones* (9 en el mundo)	106.831 millones de celulares, (14 en el mundo); 88 suscripciones por cada 100 habitantes
Chile	11.256 millones de personas	64.3% (43 en el mundo)	2.152 millones* (38 en el mundo)	23.206 millones de celulares, (49 en el mundo); 133 suscripciones por cada 100 habitantes
Colombia	26.128 millones de personas	55.9% (25 en el mundo)	4.41 millones* (24 en el mundo)	57.327 millones de celulares, (28 en el mundo); 15 suscripciones por cada 100 habitantes
Uruguay	2.159 millones de personas	64.6% (99 en el mundo)	1.036 millones* (45 en el mundo)	5.495 millones de celulares, (112 en el mundo); 164 suscripciones por cada 100 habitantes

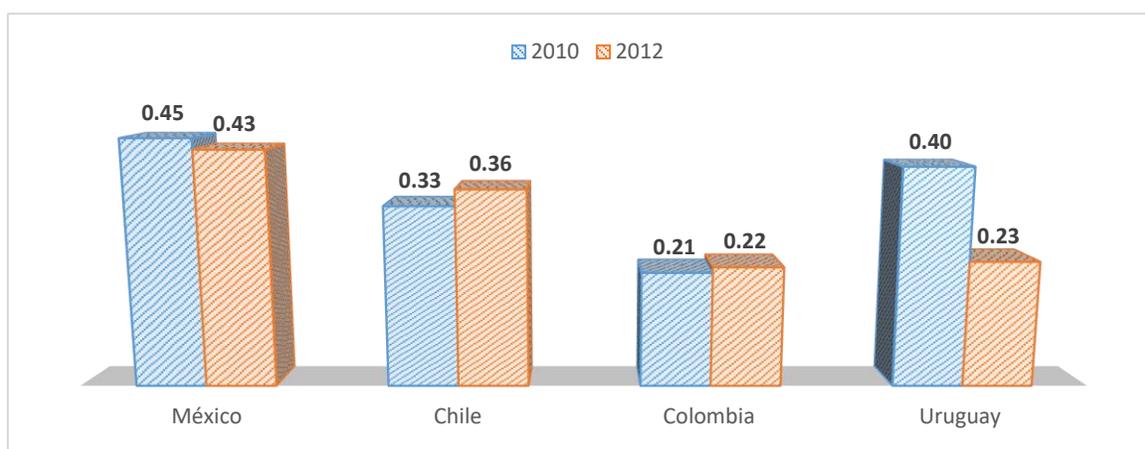
Fuente: Elaboración propia con base en *The World Fact Book-CIA* (datos de 2015, excepto los que cuentan con un * pues son del año 2012).

El cuadro 12 que presenta el número de usuarios, el porcentaje de penetración de Internet, las computadoras con acceso a Internet y los teléfonos celulares con suscripción, son factores que influyen directamente en la Sociedad de la Información y el Conocimiento y el gobierno electrónico. Consecuentemente, los diferentes ámbitos de gobierno necesitan preocuparse por la inversión que se hace en este sector, para que las TIC y el Internet puedan ser aprovechados correctamente. En este sentido, se presenta el porcentaje del gasto en educación respecto del PIB de estos 4 países

- México, 5.1%
- Chile 4.1%
- Colombia 4.5%
- Uruguay 4.4%

La inversión en investigación y desarrollo de América Latina está rezagada en comparación con países avanzados, que en el año 2012 invertían un mayor porcentaje de su PIB, tales son los casos de Corea del Sur con el 4.03%, Francia 3.42%, Japón 3.34%, Suecia 3.28% o Finlandia con el 3.42%. Respecto a esto, como muestra de desarrollo digital de un país, enseguida se muestran los porcentajes de inversión por parte de México, Chile, Colombia y Uruguay.

Gráfica 9: Porcentaje del PIB en gasto en Inversión y Desarrollo



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Hay un acuerdo mundial que el conocimiento y la innovación es la fuerza competitiva necesaria para las empresas de éxito. (Sandoval-Almazán, Gil-García y Luna-Reyes, 2011). Por otro lado, Rally (2003) señala que en América Latina las iniciativas de reforma del Estado se encuentran caracterizadas por estar relacionadas con entes muy cercanos a la presidencia del país.

La historia común de los países de América Latina, su tendencia al centralismo y el presidencialismo, reflejan las estrategias nacionales en materia de gobierno digital; con una línea hacia la centralización de la información y hacia la (re)presentación del presidente como figura preponderante, y aunque no es el objetivo de esta investigación analizar a los gobiernos nacionales, se realiza un ejercicio comparativo, cotejando los portales web de los gobiernos nacionales de México, Chile, Colombia y Uruguay, con el propósito de tener una idea del contexto en el que se encuentran los gobiernos locales.

Cuadro 13: Comparativo de Portales Web Nacionales

País / Páginas Web Nacionales	Dirección Web o URL	Contenido Destacable
México		
Presidencia de la República	http://www.gob.mx/presidencia/	<ul style="list-style-type: none"> -Blog con noticias acerca de las actividades del presidente. -Agenda del presidente. -Acciones y programas del gobierno federal. -Zona de transparencia con normatividad en la materia y acceso a la información. -Apartado de contacto. -Liga directa a contenido del "Portal Único de Gobierno".
El Portal Único del Gobierno	https://www.gob.mx	<ul style="list-style-type: none"> -Se divide en tres áreas principales: 1).-Trámites por categorías (temáticas y por dependencia). 2).-Gobierno (con enlace directo a secretarías del gobierno federal, dependencias públicas, gobiernos estatales y embajadas y consulados). 3).-Participación ciudadana (foros, encuestas y apartado de propuestas). -Link para descarga de algunas aplicaciones móviles. -Pretende ser una "ventanilla única" a los servicios y trámites del gobierno federal.
Chile		
Gobierno de Chile	http://www.gob.cl	<ul style="list-style-type: none"> -Área dedicada a su presidenta (biografía). -Historia del Palacio de Gobierno "La Moneda" -Sitio a Autoridades (Ministros y ministras e Intendentes [gobiernos subnacionales]). -Apartado de transparencia con normatividad en la materia y acceso a la información. -Espacio para prensa (comunicados y notas de la presidencia). -Apartado de contacto.
Gobierno Abierto (Versión Beta)	http://www.gobiernoabierto.gob.cl	<ul style="list-style-type: none"> -Espacio dedicado a la transparencia, acceso a la información y solicitud de documentos específicos. -Zona para participar a nivel local y consultas ciudadanas. -Lugar con información de las dependencias participantes. -Apartado de marco normativo (planes, leyes nacionales, tratados internacionales).

Continua.

País / Páginas Web Nacionales	Dirección Web o URL	Contenido Destacable
Colombia		
Presidencia de la República	http://es.presidencia.gov.co/Paginas/presidencia.aspx	<ul style="list-style-type: none"> -Espacio dedicado a los logros del gobierno nacional. -Zona de la presidencia (con enlaces directos a información del vicepresidente y los ministros). -Área dedicada a su presidente (biografía). -Información para visitas al Palacio de Gobierno (Casa de Nariño). -Apartado con normatividad (desde la Constitución hasta circulares). -Espacio para prensa (comunicados y notas de la presidencia). -Apartado de atención ciudadana (aquí se engloba, varios aspectos, desde transparencia, trámites y servicios, datos abiertos, empleo, hasta ayuda de navegación).
Gobierno en Línea “Sí te Conecta con el Estado”	https://www.sivirtual.gov.co	<ul style="list-style-type: none"> -Zona de consulta de trámites en línea. -Espacio dedicado para información de documentos necesarios en trámites presenciales. -Información sobre concursos, convocatorias, actividades a nivel nacional. -Link para descarga de algunas aplicaciones móviles -Buscador por palabras clave. -Apartado de contacto.
País / Páginas Web Nacionales	Dirección Web o URL	Contenido Destacable
Uruguay		
Presidencia de la República	https://www.presidencia.gub.uy	<ul style="list-style-type: none"> -Zona dedicada al presidente con discursos que dio y atribuciones conferidas por la Constitución. -Sitio de presidencia (despliega la misión de ella, así como las oficinas de la presidencia). -Área dedicada al vicepresidente y los ministros, así como link directo de los sitios oficiales de gobierno. -Espacio de transparencia y rendición de cuentas, donde se pueden realizar solicitudes de información. -Apartado dedicado a la normatividad (Constitución Política, leyes promulgadas, proyectos de ley, etcétera).
Portal del Estado Uruguayo	https://portal.gub.uy	<ul style="list-style-type: none"> --Se divide en tres categorías principales: 1).-Trámites por categorías (también despliega formas de contacto). 2).-Gobierno (con enlace a los ministros e intendencias). 3).-Temas y perfiles (con información por sector social).

Fuente: Elaboración propia con base en información presentada por los portales Web de los gobiernos nacionales (2016).

El Cuadro 13 brinda un panorama general de la situación del gobierno electrónico, específicamente de los portales web nacionales; del análisis se concluyen dos cosas 1).- Las semejanzas en cuanto al predominio de la figura presidencial y, 2).- La accesibilidad a trámites y servicios del gobierno a nivel nacional.¹³

La información que se rescata en el cuadro 13 como “Contenido Destacable” se tomó a partir de la primera impresión que provoca el portal al observarlo, es decir, al momento de ingresar, visualmente cuáles son los primeros apartados que se muestran y, en segundo término, que sin hacer una revisión profunda o exhaustiva, provoquen una idea de la información que se podrá encontrar.

Se destaca que de los portales web consultados, 6 de ellos cuentan con traducción al idioma inglés, excepto el “Portal del Estado Uruguayo” dedicado a trámites y la página web “Gobierno Abierto” (en versión beta) del país chileno. Por su parte, la web mexicana “Presidencia de la República” también cuenta con traducción al francés, así como el portal uruguayo “Presidencia de la República” dirige hacia una traducción al portugués.

Además del predominio de la figura presidencial, se encuentran semejanzas en dos apartados predominantes en los portales: la transparencia y la normatividad del país, que se expresan como elementos provenientes de la NGP y la democratización de la información. Por lo que respecta a las diferencias, sólo dos páginas dirigen a la descarga de aplicaciones, que son en el caso mexicano y colombiano; adicionalmente, no todas las páginas cuentan con un buscador ni un mapa del sitio.

A pesar de que el gobierno digital está teniendo grandes avances en el mundo, cada país imprime sus estrategias, es decir, no es un proceso estandarizado de adopción; además, en cada cambio de gobierno, el gobierno digital se “redefine”, se elaboran nuevas políticas, planes y programas que guían la inclusión tecnológica. Esto no es

¹³ Cabe indicar que algunos gobiernos cuentan con más de dos portales a nivel nacional, es el caso de Uruguay quien presenta un portal más dedicado al gobierno abierto, accesible desde <<http://gobiernoabierto.gub.uy>>, es similar a la web del país chileno en el cual se presenta información sobre participación ciudadana e inclusión en la toma de decisiones, además despliega cursos en línea, datos abiertos, notas de interés, etcétera.

problema si se rescatan los elementos que han mostrado progreso, sin embargo, cuando es un cambio de partido se imprime un nuevo estilo administrativo y, por ende, la gestión pierde parte de la evolución adquirida.

En este orden de ideas, las fuentes de financiamiento del gobierno electrónico son diferentes en cada país, “en el caso de Brasil, Chile y Venezuela el financiamiento proviene del presupuesto nacional. En Costa Rica, y México de la oficina de la Presidencia, algunos donantes y el sector privado. En Perú, República Dominicana y Uruguay lo ha financiado el Banco Interamericano de Desarrollo” (Cataffi, et.al., 2006: 7).

De acuerdo con una base de datos de la CEPAL¹⁴ en México se han tenido vaivenes en el uso de Internet por parte de los ciudadanos para interactuar con instituciones públicas, pues en el año 2006, 6% del total de internautas ocupaban el Internet como medio de comunicación con su gobierno y para el año 2010 la cifra disminuyó a 1%, mientras que tuvo un ligero aumento para 2012 con una cifra de 1.4%.

Chile es uno de los países de la región de América Latina que presenta mayor comunicación e interacción entre gobierno y ciudadanos por medio de Internet, luego de que en el año 2010 18% de la población utilizaba Internet con este fin, pero para el año 2013 la cifra aumentó a 26.5%. En Colombia las cifras son las siguientes: en el año 2012, 7.5% de la población con Internet interactuaba con su gobierno y para el año 2015, la cifra aumentó a 8%. En Uruguay para el año 2010, 17% de la población utilizaba Internet como herramienta para la realización de trámites, servicios y búsqueda de información gubernamental.

El gobierno digital se avecina como una plataforma construida por los gobiernos de América Latina para llegar a un terreno donde la transparencia, la participación, la colaboración y la co-creación de políticas y servicios públicos sea una realidad. En México, el caso de COMPRANET es una de las estrategias más vigorosas y exitosas que se han llevado a cabo. En Chile a partir del año 2000 se impulsó el gobierno electrónico como área prioritaria para el desarrollo de la gestión con

¹⁴ La base de datos y publicaciones estadísticas puede ser consultada en el siguiente link. <http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp>.

CHILECOMPRA.CL, el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) y la “Agenda Tecnológica” (Orrego, 2004).

En Colombia desde el año 2000 se creó la estrategia de gobierno en línea con la “Agenda de Conectividad”, dirigida a todos los organismos públicos del país, que busca “masificar el uso de las tecnologías de la información en Colombia y con ello aumentar la competitividad del sector productivo, modernizar las instituciones públicas y socializar el acceso a la información”.

Con los datos mostrados se entiende la elección de países, luego de que son reconocidos en América y el mundo por la adecuada implementación del paradigma de gobierno electrónico. Se ha partido del orden nacional para cotejar si es que ocurre lo mismo con los gobiernos locales. Desde esta perspectiva, en el siguiente apartado se expondrá el gobierno digital en la esfera local.

3.4.-Gobierno Electrónico en el Municipio

El gobierno electrónico en el ámbito municipal es un tema de suma relevancia al ser la célula básica de sistemas políticos y administrativos en el mundo, por lo que comienza a ser estudiado con mayor intensidad, y aunque el municipalismo ha tenido vaivenes en la historia de la administración pública, a últimas fechas se la ha otorgado mayor difusión. Por tal motivo se pretende contribuir a la revitalización de los gobiernos locales como promotores de cambio, democratización y como instituciones que satisfagan cabalmente las necesidades y expectativas de los ciudadanos a través de la inclusión de herramientas tecnológicas, Internet e innovación en la administración pública.

“La revalorización de lo local como espacio de referencia para los ciudadanos (y de los gobiernos locales como actores insustituibles para lograr el bienestar de una sociedad) y el veloz desarrollo de las tecnologías de la información (en particular, de internet) son fenómenos que se profundizaron durante las últimas décadas...Los gobiernos locales ya no se limitan a un reducido núcleo de funciones básicas (alumbrado, barrido, limpieza, asfalto y poco más) ni son simples ejecutores de decisiones tomadas en niveles superiores de gobierno...Hoy, más que nunca, un buen gobierno local no es un artículo de lujo, sino un bien de primera necesidad” (Pando y Fernández, [Comp.], 2013: 1).

La importancia del gobierno electrónico en el ámbito local es innegable, instituciones como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), están llevando a cabo proyectos de “governabilidad electrónica”, con la intención de promover el uso de las TIC en las municipalidades de América Latina y el Caribe.

Desde la perspectiva de la UNESCO la gobernabilidad electrónica es un concepto más amplio que el de gobierno electrónico pues implica comprometer, capacitar y dar poder al ciudadano, pero se sigue prefiriendo el uso de gobierno electrónico o digital, pues al final de cuentas es más usual dentro de las investigaciones actuales (Fountain, 2001; Luna-Reyes, Gil-García y Sandoval-Almazán, 2009, 2015; Gant y Gant, 2002; Ramírez-Alujas, 2012; Naser y Concha, 2011; Criado, 2016; Gil-García y Martínez-Tiburcio, 2014). Cabe mencionar que las diferencias con el gobierno electrónico a nivel nacional, subnacional y local no existen conceptualmente porque las definiciones hablan de un gobierno sin adjetivo, es decir, el concepto es igual aunque su aplicación sea en un diferente nivel gubernamental.

Prosiguiendo, la institución municipal vive una etapa en la que se hace indispensable “actuar global, pero pensar local” en pro de mejorar las condiciones de la población. “Reconocer diferencias entre municipios, sí, pero con articulación estratégica para un enfoque que aproveche en forma más sólida en lo local las ventajas de la era global” (Revuelta y Valls, 2012: 7).

“En esta lógica, es necesario promover un desarrollo desde abajo. Es decir, una globalización que parte, que nace de lo local, para que de esta forma el desarrollo en las dimensiones económica, tecnológica, jurídica, política o cualquier otra se presente de manera similar tanto en las grandes urbes, como en comunidades más pequeñas” (Revuelta y Valls, 2012: 16).

Empero, en la búsqueda del desarrollo local y la innovación, los gobiernos locales no necesariamente tienen que seguir todas las modas globales, pues la riqueza proviene de las particularidades, de potencializar las virtudes regionales y locales. “No cabe duda, los países que destacan en el mundo por sus niveles de desarrollo, bienestar y fortaleza democrática son países que han hecho de la vida local la fuerza del conjunto nacional” (Cabrero y Arellano. [Coord.], 2011: 13).

Así, se abren dos frentes de batalla para el orden municipal, por un lado, combatir las problemáticas dentro de su circunscripción y por el otro, luchar contra las inferencias globales que lo afectan, en este sentido “para un latinoamericano, el desarrollo significa hoy más que nunca la afirmación de la diferencia” (Arocena, 1995). “El uso de las TIC en el accionar municipal [abre] la posibilidad de que en la localidad intervenga un nuevo poder: el ciudadano. Con ello, el municipio podrá generar nuevos lazos y vías de comunicación...” (Tijerino, 2015: 10).

La CEPAL señala como prerrequisito del gobierno digital, atender en la medida de lo posible el *back office*, para dar lugar posteriormente al *front office* con dotación de servicios electrónicos, ya que “solo una pequeña parte de su organización digital queda a la vista...los sitios web son sólo la punta del iceberg” (CEPAL, 2003: 11).

El gobierno electrónico municipal se inscribe dentro de la generalidad del gobierno digital, ya que, si bien existen experiencias innovadoras en lo local, se presentan mayores investigaciones específicas en lo nacional; la realidad muestra que la mayoría de prácticas y textos académicos parten de lineamientos nacionales y poco menos de instituciones subnacionales.

No obstante, en la actualidad los ciudadanos esperan eficiencia y eficacia de su gobierno local, esperan no encontrar filas interminables para realizar algún tipo de trámite municipal, en este sentido, el gobierno electrónico se presenta como detonador de efectividad gubernamental, por ello Sánchez y Rincón (2004) manifiestan que el municipio digital o municipio electrónico se muestra como un importante componente para lograr efectividad en la gestión pública.

En este sentido, “el municipio digital responde a un modelo innovador de gestión, el cual involucra los conceptos más modernos y sobresalientes de las tecnologías de la información, (aplicados al sector público), entre los cuales podemos destacar como centrales, los siguientes: gobierno electrónico (*e-Government*), democracia electrónica (*e-Democracy*) y los provenientes de la economía punto com (aplicados inicialmente al sector privado), como el *e-Commerce*, *e-Business*, *e-Services*, *e-Organization*, *e-Administration*, entre otros” (Sánchez y Rincón, 2004: 825)

Algunos autores como García, Gallego y Rodríguez (2009) manifiestan que el gobierno electrónico municipal puede ser visto desde dos perspectivas: 1).- Un modelo emprendedor, orientado a proporcionar una comunicación flexible y cómoda

para que los ciudadanos busquen información y realicen transacciones con su gobierno y 2).- Un modelo participativo, permitiendo a los ciudadanos nuevas formas de comunicación con los servidores públicos a través de chats, correo electrónico, boletines digitales o redes sociales.

Luego entonces, el gobierno electrónico municipal provoca empoderamiento ciudadano pues la participación se hace más factible, inmediata y crea una ventana de oportunidad para incidir en las relaciones entre el Estado y la sociedad. “Particularmente los gobiernos locales pueden usar sus sitios web para educar a los ciudadanos e involucrarlos en los asuntos públicos a través de la provisión de información” (López-De Castro y García, 2016: 289); aunque el uso de las TIC en la esfera municipal no se limita a la provisión de información o la dotación de servicios web, sino que además provoca el uso activo de canales de comunicación interactivos y de fácil acceso para que los ciudadanos incidan en lo público.

De acuerdo con Sandoval-Almazán y Castañeda (2010) las primeras investigaciones sobre gobierno electrónico a nivel municipal fueron desarrolladas en Estados Unidos, centrándose en la dotación de servicios públicos a través de los portales web; Moon (2002), y Leenes & Svensson (2002), estudian el gobierno digital en el orden local, cotejando la información compartida entre municipios y organizaciones federales.

Del mismo modo, uno de los primeros esfuerzos para definir un esquema analítico sobre el desarrollo del gobierno digital se le atribuye a Baum y Di Maio (2000) que proponían cuatro fases de desarrollo en la inclusión de las TIC en la administración pública, desde la fase de presencia en línea hasta la fase de transformación. En este sentido, Esteves (2005) quien analiza el gobierno digital en los municipios españoles toma como base a estos autores pero agrega una fase en el esquema analítico proponiendo un esquema desde una etapa presencial y culminando con la etapa de democracia electrónica.

En América Latina (y en el mundo) se hacen esfuerzos para revitalizar las instituciones municipales y el gobierno digital se aprecia como un aliado para lograr este cometido. De acuerdo con Sánchez (2015) incluir el gobierno electrónico en los

gobiernos locales tiene como propósito lograr una gestión pública eficiente, transparente, inclusiva, moderna y descentralizada que genere valor público a través de la participación ciudadana y la cubra las necesidades de los ciudadanos de manera expedita con ayuda de las TIC.

En este orden de ideas, en el ámbito municipal “el gobierno electrónico surge, inicialmente, como mecanismo de legitimación del agente –gestión y políticos– ante el principal –votantes o en su concepto más amplio, ciudadanos– como consecuencia de la significativa pérdida de confianza en la Administración Pública” (García, Gallego y Rodríguez, 2009: 4).

López-De Castro y García (2016) quienes realizaron un estudio sobre los sitios web municipales en Colombia explican que la utilización de las TIC en los gobiernos locales plantea un escenario con numerosos beneficios que van más allá de la provisión de servicios en línea y la consulta a los ciudadanos sobre determinadas preferencias, ya que al final de cuentas las TIC sólo son herramientas que ofrecen nuevos retos y oportunidades y no obtienen beneficios por sí solas, sino que dependen de la voluntad y la buena aplicación por parte de los servidores públicos.

Se entenderá entonces que el gobierno electrónico municipal “es el modelo gestión gubernamental que permite integrar, con inteligencia aplicada, los resultados de los sistemas internos de gestión, tanto instrumentales como los que son soporte de la gestión de los servicios públicos, para ponerlos al servicio de la comunidad por distintos canales de comunicación, además de servicios complementarios diseñados para mejorar la relación del municipio con la comunidad” (Sánchez y Rincón, 2004: 825).

El gobierno electrónico municipal se entiende como “el diseño, desarrollo y uso consistente y continuo en el Ayuntamiento (y sus departamentos), de todo tipo de tecnologías electrónicas, informáticas y cibernéticas de información y comunicación –en especial del Internet y el World Wide Web- que permitan la entrega, prestación y/o provisión continua de información, servicios o productos de los gobiernos municipales en cualquier momento y cualquier lugar a los ciudadanos (las 24 horas al día, los 7 días de la semana)...” (Hernández y Martínez, 2014: 128).

Por su parte, Gil-García y Martínez (2011) sostienen que el gobierno electrónico municipal ha sido un tema poco estudiado y explotado, debido quizá, a la dificultad

para la caracterización de sus singularidades, referente a su estado socioeconómico, periodo gubernamental, estructuras, funciones, recursos humanos, etcétera (Martínez y Hernández, 2014). En la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007) se reconoció la importancia de implementar estrategias para la utilización de las TIC en la esfera local, ya que esto beneficia directamente a los ciudadanos, entre las principales bondades del gobierno digital en los municipios se pueden encontrar:

- “Conocer, con la facilidad que implican los medios electrónicos, lo que están haciendo tales Administraciones.
- Hacerlas más transparentes y, por ello mismo, más controlables contribuyendo a luchar contra la corrupción y generando la confianza de los ciudadanos.
- Eliminar las barreras que el espacio y el tiempo ponen entre los ciudadanos y sus Administraciones y que alejan al ciudadano del interés por la cosa pública.
- Promover la inclusión y la igualdad de oportunidades de forma que todos los ciudadanos puedan acceder, cualquiera que sea su situación territorial o social a los beneficios que procura la sociedad del conocimiento.
- Participar activamente emitiendo opiniones, sugerencias y en general en el seguimiento de toma de decisiones, así como sobre el tipo de servicios que el Estado provee y el modo de suministrarlo” (CLAD, 2007: 4).

“Los gobiernos locales han utilizado las TIC en diversos campos: la comunicación con los ciudadanos (Soon et al., 2012); la interacción que permiten las herramientas web 2.0 (Sandoval et al., 2011), así como la organización de su información que se presenta en los llamados portales de gobierno (Luna-Reyes et al., 2015)” (Sandoval-Almazán y Romero, 2016: 29). En este sentido, la CEPAL y el CLAD están motivando a investigadores y líderes de instituciones públicas de América Latina a poner mayor atención al ámbito de gobierno municipal. Un ejemplo de ello es la preocupación que se tiene dentro del marco de la Alianza para el Gobierno Abierto.

“En la mayoría de los casos no se incluyen compromisos concretos en materia de gobiernos subnacionales (regionales) ni municipales. Ello parece un contrasentido si se alude al trasfondo que sostiene la idea de gobierno abierto: un espacio por, para y a través del trabajo conjunto entre gobiernos y ciudadanía. Es de sentido común el pensar que el servicio público más cercano y sensible a las preocupaciones y necesidades de los ciudadanos es, a todas luces, el espacio municipal, ayuntamiento o gobierno local. De allí que parece necesario el contemplar de manera decidida el ámbito municipal en los compromisos que se promueven...” (Ramírez Alujas, 2014: 8).

“Son diversos los motivos por los cuales los gobiernos locales aún no han logrado implementar correctamente el gobierno electrónico, en sus portales institucionales; sin embargo, el principal factor es la falta de decisión política por parte de sus autoridades y representantes” (Sánchez, 2015: 68). Lamentablemente el gobierno electrónico no es una prioridad para los gobiernos municipales. En Perú por ejemplo, “a la fecha, la mayoría de los portales web del gobierno nacional y los gobiernos regionales se encuentran en una mayor fase de desarrollo del gobierno electrónico, que la que se aprecia en los portales de los gobiernos locales” (Sánchez, 2015: 67).

Por otro lado, el gobierno abierto es un tema que incumbe al gobierno electrónico¹⁵ y el uso de herramientas y plataformas tecnológicas para el mejoramiento de la gestión, pero que no está ingresando en las agendas de los gobiernos locales, por tal motivo es imperante crear compromisos, que enfatizan la aproximación de estas estrategias al ámbito municipal. “El problema, es que los gobiernos locales de muchos de los países del sur no tienen la dimensión, mecanismos, ni dinero para operacionalizar estos instrumentos” (Vaquero y Vallas, 2012: 27).

La misma diversidad en las condiciones económicas, sociales y políticas de los gobiernos locales se presenta en los resultados del gobierno digital, de acuerdo con Puyana (2003) para que la política y la economía sean eficientes en cuanto al impulso del desarrollo local se necesita una serie de condiciones tales como:

- “un territorio con capacidad de desarrollo,
- la presencia de formas de organización institucional que se encuentren más o menos formalizadas,
- una conducta social inclinada al progreso tecnológico,
- ... el conocimiento para hacer las cosas y centros de investigación que permitan que la comunidad cuente con un alto nivel tecnológico que le permita competir,
- ... asociaciones de ciudadanos que actúen para el desarrollo, la sustentabilidad y el empleo de la localidad (Citado en: Revuelta y Valls, 2012: 20).

¹⁵ “En este sentido, gobierno abierto y gobierno electrónico son conceptos interrelacionados, pero no necesariamente uno sucede junto con el otro. De hecho, existen intensos debates acerca de si el gobierno abierto es resultado de las políticas de gobierno electrónico o si es un proceso anterior a la implementación de las TIC” (Pando y Fernández, [Comp.], 2013: 4).

Es interesante destacar cómo se vincula lo global-nacional-local. “Es decir, nos muestra que debemos entender lo global [nacional], como una composición de partes...como un mosaico que necesariamente se compone de diversas piezas locales” (Revuelta y Valls, 2012: 20). En este caso, esta tesis pretende comparar gobiernos locales en un mundo globalizado, pues comparar sirve para encontrar “excepciones que confirmen la regla”, que de acuerdo con Johnson (2011) son preámbulos de la innovación.

Una de las prioridades que deben tener los gobiernos locales a la hora de realizar un plan en materia de gobierno digital es la estrategia, es decir, estableciendo metas claras y formas de evaluación. En algunos textos se pueden hallar las condiciones necesarias para la puesta en marcha del gobierno digital, entre ellas se rescatan las siguientes:

- Liderazgo: compromiso y respaldo activo por parte de los gobernantes.
- Metas: objetivos claros y programados de acuerdo con tiempos específicos.
- Estructuras: marcos jurídicos, de políticas, financieros y de desarrollo de capital humano, así como normativas operacionales para el gobierno digital.
- Promoción y colaboración: en general todos los gobiernos nacionales cuentan con planes para el gobierno digital y éstos pueden ser adoptados por los municipios.
- Innovación: generar una cultura del cambio por medio de incentivos para los administradores públicos y profesionalización.
- Indicadores: la evaluación es una herramienta de suma importancia en los proyectos de gobierno digital para vigilar el grado de avance.
- Realimentación: la realimentación de los usuarios por medio de encuestas, *focus groups* o monitoreo de uso, y de esta manera reorientarlos si es necesario (Tesoro, 2006: 6-9).

Cabe mencionar que ya que los municipios normalmente no cuentan con demasiados recursos o infraestructura, la posibilidad de crear proyectos grandes es baja, sin embargo, las pruebas piloto donde se implementen los lineamientos anteriores es una posible solución para poder invertir de manera segura. “Por infraestructura tecnológica, debemos entender aquellos elementos o servicios básicos, mediante los cuales el gobierno electrónico en el ámbito municipal pueda constituirse... tales como la energía eléctrica, el número y tipo de computadoras, la conexión a internet, el contar con un portal electrónico, así como el interés y/o la capacitación de la autoridad municipal en el uso de tecnología...” (Purón-Cid, 2012; citado en Martínez y Hernández, 2014: 132).

“El valor de la tecnología es innegable, pero para orientar realmente la gestión hacia los ciudadanos, los gobiernos deben primero diseñar, planificar e implementar políticas que contemplen las realidades locales y los intereses, expectativas y necesidades de la ciudadanía, para articularlos luego con las posibilidades tecnológicas (y no al revés), evitando tomar decisiones sobre la base de modas en lugar de trabajar con diagnósticos precisos sobre lo que se necesita y lo que se desea hacer al respecto” (Pando y Fernández, [Comp.], 2013: 5).

Al consolidar una agenda digital en los gobiernos locales, los ciudadanos se pueden volver un agente fiscalizador tanto del desempeño de los programas o de los mismos funcionarios, como de los recursos financieros y materiales. La transparencia y la rendición de cuentas son mejoradas y las plataformas digitales pueden funcionar como herramientas de realimentación para la gestión pública.

Por otro lado, un aspecto que muchas veces se olvida es que con la digitalización se generan bondades en cuanto a la utilización de menos papel, haciendo con ello una gestión pública eficiente y eficaz, además, que coadyuva al medio ambiente y a la sustentabilidad. En este sentido, los recursos materiales pueden ser costosos en un principio, hablando de software y hardware, no obstante, a mediano y largo plazo esta inclusión de tecnologías se ve retribuida con ahorros y productividad.

“En los gobiernos locales, el impulso de políticas de apertura, transparencia y participación mediante el uso de las tecnologías constituye uno de los pasos para avanzar en el fortalecimiento del régimen democrático. Mejorar la calidad de la democracia a nivel nacional se convierte así en un horizonte que es construido desde “abajo”, por ciudadanos que materializan... el concepto de que la soberanía reside en el pueblo” (Pando y Fernández, [Comp.], 2013: 5).

Los gobiernos locales necesitan adaptarse a esta nueva era donde la Sociedad de la Información y el Conocimiento, las TIC y el Internet tienen un valor incalculable para la mejora de la gestión, la dotación de servicios públicos y la calidad de vida. “El terreno en el que operan las relaciones de poder ha cambiado de dos formas principales: 1).- se ha construido principalmente alrededor de la articulación entre lo global y lo local, y 2).- está organizado principalmente en redes, no en unidades individuales” (Castells 2009: 81).

Fuentealba y López (2011) exponen que el gobierno electrónico local es una pieza esencial para el desarrollo de sociedades más democráticas y participativas: además mejora la eficiencia del gobierno y moderniza los procesos de la burocracia tradicional.

“Según información de las Naciones Unidas (2003), la existencia de portales electrónicos dedicados a temas exclusivos de gobierno electrónico no sobrepasaba de 50 páginas web en el año 1996; en el 2001 esta cifra alcanzaba los 50.000 sitios web” (Romero, 2017: 80), así, de acuerdo con la información anterior, el desarrollo del gobierno electrónico es exponencial y en él se hayan inscritos los gobiernos locales de todo el mundo.

La globalización, la Sociedad de la Información y el Conocimiento, aunado a las TIC, impactan en el crecimiento económico de los que tienen acceso a ellas contra los que no, y tanto gobiernos como población se enfrentan a este enunciado. Nace una desigualdad, “una desigualdad por desconexión”, donde la información es un bien público y la brecha digital refleja e incide en la economía y el acceso al conocimiento. (Alva de la Selva, 2015).

“El cambio de ciudad-central a ciudad digital que están sufriendo las principales ciudades latinoamericanas, puede marcar el diseño del proyecto de gobierno electrónico...” (Albornoz, 2006: 28). En este sentido, para complementar el desarrollo del concepto de gobierno electrónico a nivel local, algunos autores consideran que “una ciudad digital es aquella que se vale de los recursos que brindan la infraestructura de telecomunicaciones y de informática existentes, para proporcionar a sus habitantes un conjunto de servicios digitales” (Sánchez y Rincón, 2004: 825).

Por otro lado, “otro tipo de ciudades, aparte de las definidas como digitales, son las denominadas inteligentes. Este concepto se basa en la parte física, cableados o infraestructura que se instala en una determinada ciudad o en parte de la misma” (Sánchez y Rincón, 2004: 825). Como se puede observar, la denominación de los municipios-ciudades al utilizar el gobierno electrónico puede variar (municipio digital o municipio inteligente), no obstante el gobierno electrónico local es más completo.

En este sentido, en varias investigaciones de gobierno digital se trata de responder a la pregunta ¿qué características tienen los portales web de los municipios? Y este estudio no será la excepción. Luego entonces, a continuación, se expondrá un apartado dedicado a la dimensión de portales web municipales.

3.5.-Portales Web Municipales

Dentro de las principales características que se le pueden atribuir a la NGP es la reinención del gobierno con ayuda de las TIC, como bien mencionan algunos autores “la tecnología en sí misma, como saber o como herramienta, es siempre positiva, pero su signo en tanto que aplicación concreta depende de intenciones y acciones de quienes la utilizan, concretizadas en políticas, estrategias, planes y proyectos” (Finquelievich y Prince, 2011: 2-3).

Es pertinente recapitular que “la tecnología de la información y la comunicación se entiende como la preparación, recolección, transporte, consulta, almacenamiento, acceso, presentación y transformación de la información en todas sus formas –ya sea por medio de voz, gráficos, video, texto e imágenes-. (Boar, 1994; citado en Revuelta y Valls, 2012: 33).

Cabe definir al Internet como “una red de redes de ordenadores capaces de comunicarse entre ellos a través de un lenguaje común”, asimismo, “La WWW es un servicio más de los ofrecidos a través de Internet... Desde un plano técnico, las páginas web componen un entorno gráfico basado en el concepto de hipertexto... apoyando presentaciones multimedia para transmitir sonido, texto, vídeo, datos, entre diferentes ordenadores con una interfaz amigable” (Criado, et.al. 2002: 4).

De este modo, se pone particular atención en los portales web como la cara más visible del gobierno electrónico, como “la punta del iceberg”, ya que si éstos son dotados de buena información, de servicios accesibles, ágiles y completos de manera digital, en un futuro no muy lejano, los gobiernos locales podrían presentar opciones a los ciudadanos para realizar gestiones administrativas, financieras, judiciales, comerciales y otras, sin moverse de su hogar u oficina (Economía, 2016).

El Internet ha revolucionado la forma de relacionarse de los humanos, a partir de la evolución de la Web 1.0¹⁶ ha traído consigo herramientas antes no disponibles. En este orden de ideas “el uso de herramientas de web 2.0 como redes sociales, etiquetado social, blogs y foros electrónicos, entre otras, tiene el potencial de impulsar la interacción con el gobierno y sus funcionarios públicos” (Sandoval-Almazán y Gil-García, 2009: 102).

Para esta investigación portales web o página web se entenderán como sinónimos y se omite adjetivarla con algún número, pues como se explicó, está en constante evolución; cabe mencionar que en la literatura también se le puede ubicar como página electrónica o ciberpágina.

Un portal web es de acuerdo con la Asociación de Academias de la Lengua Española (2015), “un documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes o datos en general; adaptada para la llamada *World Wide Web* (WWW) y puede ser accedida mediante un navegador”. En este mismo sentido, “las páginas web pueden estar almacenadas en un equipo local o en un servidor web remoto. El servidor web puede restringir el acceso únicamente a redes privadas, por ejemplo, en una intranet, o puede publicar las páginas en la WWW”.

La incorporación de las TIC en los procesos político-administrativos en los gobiernos locales es una tendencia que se ha venido dando desde hace más de una década, en la actualidad, el fenómeno de gobierno electrónico en los municipios se ha exponenciado y son pocos los que no cuentan con un portal que al menos se encuentre en fase presencial, es decir, que muestre información básica. Por esta

¹⁶ La *World Wide Web* ha venido evolucionando por lo que, para comprenderlo mejor, a continuación se expone su desarrollo.

“La web 1.0: Fue el principio del desarrollo, el usuario era restringido a leer la misma información ya que no se podía actualizar. La web 2.0: es un avance en el intercambio de información entre usuarios y la interacción en redes sociales. La web 3.0: Se describe como el camino evolutivo en la información, ya que se la optimiza a través de un rápido y fácil acceso al intercambio de información y la participación en redes sociales, facilitando las actividades del usuario. Finalmente, la web 4.0: Es el avance más grande en las telecomunicaciones, ya que con esta tecnología se facilita la investigación, a través de la creación de un sistema operativo tan rápido en respuesta como es el cerebro humano” (Fernández, 2011), es decir, la inteligencia artificial y la predicción de necesidades.

razón es que se pretende comparar los portales web por medio del modelo evolutivo, para promover por lo menos, una parte del gobierno digital.

Definido esto, se entiende que los portales web, actúan como una carta de presentación de los municipios frente a sus comunidades “y se consolidan, cada vez más, como instancias de comunicación bidireccional entre gobernantes y ciudadanos por intermedio de las redes sociales” (Pando y Fernández, [Comp.], 2013: 7).

La actualidad es considerada como una era de información y conocimiento que se da con base en la apropiación del Internet, y aunque su uso se encuentra asociado de manera importante al nivel de estudios no representa un problema mayor, ya que la población que más incorpora las TIC a su vida cotidiana cuenta con educación de nivel superior, más del 70% con un nivel medio superior (preparatoria o secundaria), pero también lo hacen personas con menor grado académico (INEGI: 2015).

Mediante los portales web municipales, se tiene acceso a servicios públicos y trámites digitales, a mejor recaudación de cobros e impuestos, a acceso a la información pública, así como a una comunicación más efectiva y directa entre gobernantes y gobernados (Sandoval-Almazán y Castañeda, 2010).

“Con sólo acceder a una computadora, el ciudadano puede ahora conocer no sólo la estructura de cada institución sino hasta los sueldos de los funcionarios a todos los niveles, algo impensado tan sólo unos años atrás. Pero además el ciudadano pudo empezar a realizar una amplia gama de trámites sin tener que ir a las oficinas públicas” (Sotelo, 2006: 14).

El uso de Internet y portales web es un fenómeno presente en el mundo, cualquier individuo puede acceder a esta herramienta al igual que los gobiernos; pero quedan dudas de porqué algunas administraciones públicas la aprovechan mejor que otras, ¿cuáles son las características principales para que se integre cabalmente dentro de la gestión? A pesar de lo relevante que se han vuelto los municipios no existe un gran número de estudios sobre ellos, esto puede deberse a que hay dificultad para la caracterización y análisis de los municipios, se consideran “entes locales” con actividades político-administrativas muy singulares (Martínez y Hernández, 2014).

En este sentido, los gobiernos municipales adquieren relevancia luego de que en la

mayoría de los países no importando su naturaleza federal o unitaria, se establece la elección para alcaldes, sin embargo, en los niveles intermedios de gobierno o subnacionales, para el año 2004 sólo la mitad de los países contaban con elecciones para este orden de gobierno. (Valencia, 2015).

"... [Hay] un reconocimiento cada vez más creciente, a partir de la toma de conciencia de que la definición institucional del gobierno de la unidad cívica menor (que es el municipio), reviste una trascendencia equivalente a lo relativo a la organización general del Estado. No hay organización del todo sin organización de las partes que lo integran y viceversa" (Quiroga, 1991: 416).

Dicho esto, continuando con la temática que nos interesa, de acuerdo con la *International Telecommunications Union e Internet World Stats* (2016), el crecimiento de usuarios de Internet del año 2000 al 2016, se incrementó en 900% y la penetración a nivel mundial en este último año, alcanza ya el 50% de la población mundial. De ello se deduce un aumento en el requerimiento de servicios públicos de manera electrónica.

La era digital y el incremento de personas con Internet hace que la capacidad informativa no sea exclusiva de algún sector, ahora los ciudadanos exigen tener conocimiento de las acciones y proyectos de sus gobiernos, y el portal web es la primera entrada que tienen para realizar trámites y solicitar servicios, para obtener información o bien para participar en los asuntos que les atañen.

La pasividad ciudadana ha quedado en el pasado y los portales web son un medio idóneo para participar y apoyar el accionar gubernamental, más aún, si este espacio es el municipal, el más cercano a la realidad, carencias y acontecimientos diarios; los ciudadanos pueden comunicarse a través de este medio e impactar en la agenda local, que posteriormente puede volverse nacional o hasta internacional.

Los portales de gobierno electrónico son la puerta y la cara más visible de los productos y servicios que tienen para ofrecer a ciudadanos, otras agencias gubernamentales e iniciativa privada. En este orden de ideas, los esfuerzos que hacen los municipios para digitalizar la administración y gestión de servicios públicos, serían infructíferos o poco organizados si no se tuviera una estrategia

como los portales web, que agrupan y fijan algunos lineamientos de comunicación común para todos los usuarios.

En este tenor, los portales necesitan mostrar información clara y precisa, ya que a pesar de que pueda tener objetivos diversos como brindar servicios o información general para ciudadanos o extranjeros, promocionar acciones de la gestión en turno, recibir propuestas o quejas, etcétera, la experiencia para el usuario no debe de ser confusa, difícil o caótica, al sobrepasar o acumular demasiados mensajes.

Un portal municipal debe tener un orden que presente de manera concisa, información y mensajes dedicadas a audiencias específicas. La accesibilidad y facilidad para obtener un servicio público o realizar un trámite, será un elemento diferencial al momento de hacer la comparación entre webs municipales.

El reto está no sólo en recoger información de los ciudadanos que participan activamente, sino también de los que únicamente utilizan los servicios públicos a través de un portal web y que también son parte del Estado. Como se explicó, el portal web no es la única herramienta, actualmente el uso de redes sociales o aplicaciones móviles ha tenido un crecimiento importante en toda América Latina y el mundo (AMIPCI, 2015).

De acuerdo con Sandoval-Almazán (2007) “para el mejor aprovechamiento del dinero público en la construcción de páginas Web, portales de gobierno y sitios de pago, es necesario que sean evaluados constantemente por los ciudadanos”, por organizaciones civiles y por la academia. Este es el sentido de este estudio, comparar y evaluar 16 portales web en Latinoamérica para observar el grado de avance de los gobiernos locales, generando procesos de realimentación tanto para los municipios, es decir, la práctica del gobierno digital, como para las metodologías, es decir, el campo académico.

Así pues, en el siguiente capítulo se procede explicar detalladamente la elección de municipios que se habrán de evaluar, así como el modelo que se usará para dicha evaluación de portales web municipales, para que finalmente se expongan los hallazgos más relevantes del gobierno digital del ámbito local en México, Chile, Colombia y Uruguay.

CAPÍTULO 4.- GOBIERNOS LOCALES Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Establecidas las bases teóricas y de referencia en materia de gobierno electrónico es menester ponerlas en acción, en este capítulo se presentan los gobiernos locales que habrán de evaluarse en los países de México, Chile, Colombia y Uruguay. Se pondrá en relieve a través de una visión general, el estado que guardan las instituciones municipales en referencia al ámbito administrativo, político y de gobierno, que precisamente, darán pie a la elección y posterior evaluación de sus portales web.

La importancia de las instituciones locales en la región no es menor, pues éstas “representan quizás la arena más importante para el desarrollo del gobierno electrónico... Los municipios... estaban a la vuelta de la esquina y ahora también pueden estar a la vuelta de un clic con el botón izquierdo...” (Gómez, 2007: 68).

“Internet abrió la posibilidad de que lo que queremos comunicar sea más atractivo y podamos medir el impacto concreto de cada mensaje. Y a su vez, las redes sociales inauguraron la era de la conversación, dejando atrás una concepción lineal de la comunicación institucional. Por eso, se torna necesaria la capacitación constante para interpretar cómo van cambiando los usos y costumbres de los principales entornos digitales donde se llevan a cabo las conversaciones. Porque, justamente, la web 2.0 es aquella que se caracteriza por ser colaborativa” (INAP, 2015).

Más que en otros órdenes de gobierno los municipios presentan retos mayores, ya sean financieros, materiales, humanos, políticos, culturales, entre otros. En este sentido, “el gobierno electrónico no sucede solamente porque el gobierno compra más computadoras o instala un sitio web... Este es un proceso que requiere planificación, dedicación constante y voluntad política” (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2003).

El gobierno digital en la esfera local y su implementación en su vertiente de portales web tiene que ser cuidadosamente estudiado pues cuenta con cualidades específicas y características especiales ya que su evolución es constante y se da a la par de la tecnología. Es por ello, que en este apartado basados en una muestra de forma discrecional, se eligen a los 16 municipios de los cuales se evaluará el avance

4.1-Elección y Justificación de Gobiernos Locales

El objetivo de esta investigación es evaluar a gobiernos locales que sean representativos de cada uno de los países elegidos, con el fin de comparar cuáles portales web funcionan mejor, es decir, cuáles son los mejores y en qué país se encuentran. En razón de este argumento, en seguida se delinearán aspectos básicos de los países que incluyen los casos de estudio.

América Latina es un conjunto de países ubicados en el continente americano que comparten origen, cultura y fronteras, en este sentido, se presenta un mapa resaltando a México, Chile, Colombia y Uruguay, con el objeto de ubicar a través de una línea imaginaria la representatividad de los países en el continente.

Mapa 1. -Ubicación geográfica de países que contienen casos de estudio: México, Chile, Colombia y Uruguay



Fuente: Latinobarómetro (2016).

En el mapa anterior se aprecia a México como un país situado en Norteamérica, pero considerado latinoamericano por su historia, cultura e idioma, colinda con los Estados Unidos al norte y al sur con Guatemala y Belice. El país de Chile está situado al sur del continente y tiene fronteras con Argentina, Bolivia y Perú. Colombia se ubica al norte de Sudamérica, con fronteras con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador. En el caso de Uruguay, se encuentra más al sur, compartiendo fronteras con Argentina y Paraguay.

Conocida la ubicación geográfica de estos países, a la par se presenta un cuadro con datos e información sobre la superficie territorial de cada uno, su población, la densidad territorial por kilómetro cuadrado y el Producto Interno Bruto (PIB).¹⁷

Cuadro 14: Territorio, Población, Densidad y Producto Interno Bruto

País	Superficie Territorial	Población	Densidad de población por km ²	Producto Interno Bruto
México	1,964,375 km ²	121,736,809 habitantes	65 habitantes por km ²	1.144.331,34 millones
Chile	756,102 km ²	17,508,260 habitantes	24 habitantes por km ²	240.215,71 millones
Colombia	1,138,910 km ²	46,736,728 habitantes	43 habitantes por km ²	292.080,16 millones
Uruguay	176,215 km ²	3,341,893 habitantes	20 habitantes por km ²	53.442,70 millones

Fuente: Elaboración propia con base en *The World Fact Book-CIA*, cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE (datos 2015).

En el Cuadro 14 se advierte a México como el país más grande territorialmente, seguido de Colombia y Chile, dejando a Uruguay como el país más pequeño. Ocurre la misma tendencia en el tema de población, pero a pesar de que Chile es más grande que Uruguay territorialmente, la densidad de población es muy similar. De la misma manera se aprecia en este cuadro el aspecto económico, siendo el país con mayor PIB México, seguido de Colombia, Chile y Uruguay.

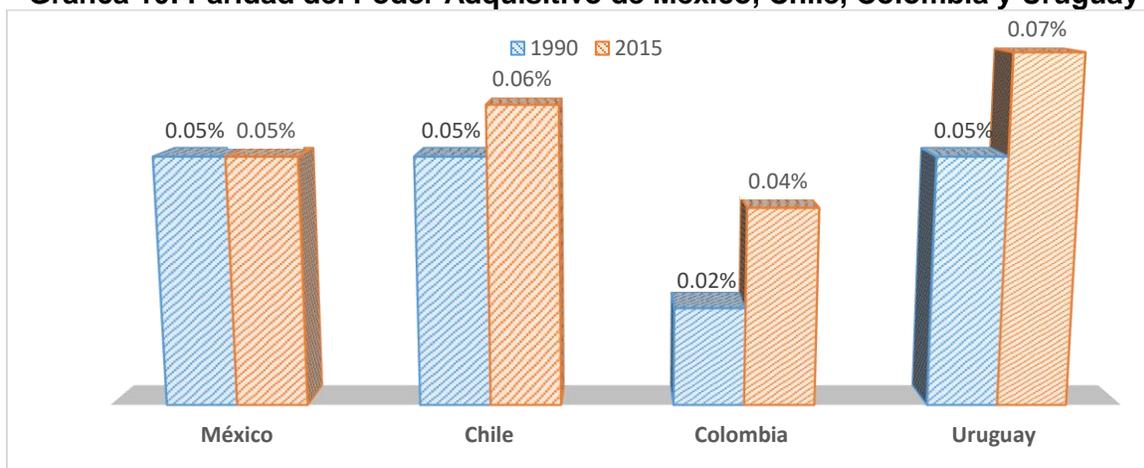
Con los datos mostrados respecto del PIB, México se dispone como el país con mayor capacidad económica, seguido de Colombia, Chile y Uruguay; no obstante, cuando se realizan comparaciones con respecto al PIB no se debe olvidar que en éste influyen factores como la cantidad de habitantes, lo cual eleva significativamente el resultado final del PIB. El PIB no representa entonces la totalidad de la riqueza de los habitantes o su distribución, y así, no se podría percibir adecuadamente la situación económica de la población.

¹⁷ Es un indicador clave para observar la salud de la economía, siendo el valor de todos los bienes y servicios producidos por un país en un período de tiempo determinado.

En este sentido, para ubicar adecuadamente el estado en el que se encuentra la economía de México, Chile, Colombia y Uruguay, además del PIB, es oportuno presentar la situación referente a la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA), instrumento que se utiliza para observar la diferencia de precios entre países.

“De una forma más simple es quien regula que los mismos bienes y servicios se encuentren al mismo precio en todos los países sin importar la variación de su moneda y permite hacer una comparación entre los diferentes modos de vivir de cada país” (Economía Finanzas, 2016).

Gráfica 10: Paridad del Poder Adquisitivo de México, Chile, Colombia y Uruguay



Fuente: Elaboración propia con base en Factor de conversión de PPA (PIB) al cociente de tipo de cambio del mercado del Banco Mundial (2015).

En la Gráfica 10 se muestra que Uruguay es el país con mejor PPA, en comparación con los otros tres países; del mismo modo, a través del cotejo entre las mediciones que tienen 25 años de diferencia, se ubica el crecimiento al doble del poder adquisitivo en Colombia, mientras que México es el país más rezagado por no tener crecimiento alguno y manteniendo el mismo desde el siglo pasado.

Expuestos los aspectos geográficos, estadísticos y económicos generales que dan una visión general de la situación en la que se encuentra cada país, es pertinente abordar con detalle la forma de organización de cada uno de estos países, por ello se presenta enseguida un cuadro con información que refleja las formas de organización descritas por la Constitución Política de cada país, además, en el mismo cuadro se presenta el número de gobiernos subnacionales y municipales con los que cuentan.

Cuadro 15: Forma de organización y división territorial de México, Chile, Colombia y Uruguay

País/Capital	Forma de Organización descrita por la Constitución	Organización Política	Regiones o entidades federativas	Municipios
México / Ciudad de México	República representativa, democrática, laica, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental. (Artículo 40).	República Federal Sistema presidencialista	31 entidades federativas y la Ciudad de México.	2,440 municipios y 16 delegaciones o alcaldías
Chile / Santiago de Chile	El Estado de Chile es unitario. La administración del Estado será funcional y territorialmente descentralizada, o desconcentrada en su caso, de conformidad a la ley. Los órganos del Estado promoverán el fortalecimiento de la regionalización del país y el desarrollo equitativo y solidario entre las regiones, provincias y comunas del territorio nacional. (Artículo 3º).	República Unitaria Sistema presidencialista	15 regiones (divididas en 54 provincias, en las cuales no hay elecciones, sino que la autoridad es designada por el presidente).	346 municipalidades
Colombia / Bogotá	Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (Artículo 1º).	República Unitaria Sistema presidencialista	32 departamentos y la Ciudad de Bogotá.	1,122 municipios (cuenta con 5 distritos especiales ya incluidos en el total)
Uruguay / Montevideo	La República Oriental del Uruguay es la asociación política de todos los habitantes comprendidos dentro de su territorio. La Nación adopta para su Gobierno la forma democrática republicana. (Artículo 82).	República Unitaria Sistema presidencialista	19 departamentos.	112 municipios

Fuente: Elaboración propia con base en Constitución Política y páginas Web de gobiernos nacionales de México, Chile, Colombia y Uruguay (2016).

En el Cuadro 15 se ve que tres de los cuatro países poseen una república unitaria como producto constitucional (México es un país federal). Se hace hincapié en que esto no afecta la comparación pues no afecta a los objetos de estudio. En el mismo cuadro se presentan el total de gobiernos municipales con los que cuenta cada país, encontrando diferencias significativas pues mientras México tienen 2,440 Uruguay sólo cuenta con 112 municipios, no obstante, esto se explica por la extensión territorial con la que cuenta cada país y también por su población.

“La fragmentación de los Estados en unidades más pequeñas se ha justificado por razones económicas e ideológicas. Mientras que, en épocas pasadas, el desarrollo económico exigía a los Estados grandes y viables, los mercados globales posibilitan la existencia de organizaciones políticas de menos tamaño. El uso de la tecnología permite a los países no ser dependientes sólo de sus recursos naturales y, en todo caso, las desventajas políticas de una reducida dimensión pueden superarlas integrándose en organizaciones internacionales” (Da Cunha y Madrigal, 2010: 118).

En este sentido, para que los gobiernos locales logren un crecimiento pleno en materia económica, social, política y en proyectos como el de gobierno digital, es necesario que se les dote de recursos fiscales y presupuestales suficientes (Díaz, 1995). El fin debe ser un “buen gobierno local”, entendiendo a éste como “la capacidad de los sistemas sociales complejos para auto dirigirse sin que medie un mando férreo central, sobre la base de construir consensos, articulando los roles, tareas y recursos de diversos actores públicos” (Rosales y Hernández, s.f.: 6).

El buen gobierno y el gobierno electrónico en la esfera local, no dependen de las instituciones superiores o inferiores, ni de la falta de recursos como tal, más bien obedece al desarrollo social-cultural de ciudadanos y de la gestión pública, el nivel del capital humano con que se cuente y la voluntad política (Naser, 2011).

En este orden de ideas, la prestación de servicios públicos es una tarea preponderante para los gobiernos locales, y aunque es obvio que algunos no pueden ser prestados por Internet, los trámites y cobros sí se pueden realizar mediante el uso de un portal web, con base en este argumento, se presenta información sobre la disponibilidad de servicios públicos por área urbana y rural en México, Chile, Colombia y Uruguay.

Cuadro 16: Porcentaje de Hogares con disponibilidad de servicios básicos en la vivienda por área urbana y rural

País	Servicio de Agua		Servicio de Electricidad		Servicio de Desagüe	
	Urbano	Rural	Urbano	Rural	Urbano	Rural
México 2014	97.0%	85.8%	99.4%	97.2%	92.6%	80.8%
Chile 2013	99.6%	85.2%	99.5%	95.6%	96.7%	72.3%
Colombia 2014	95.5%	71.4%	99.8%	89.9%	92.2%	69.5%
Uruguay 2014	97.4%	87.8%	99.7%	94.1%	64.6% ¹⁸	96.0%

Fuente: Elaboración propia con base en Banco de Datos de la CEPAL (2016).

En el Cuadro 16 se demuestra que los servicios públicos que considera básicos la CEPAL, como agua potable, desagüe y electricidad, están casi cubiertos tanto en áreas urbanas como rurales, siendo el porcentaje más bajo el servicio de desagüe en la población urbana de Uruguay y en la población rural de Colombia.

Para contextualizar estos temas, de acuerdo con la División de Población de la CEPAL, en el año 2016 la población urbana es de 77.5% en México, mientras que en Chile es de 89.1%, Colombia 79.7% y Uruguay 95.4%. Asimismo, esta base de datos de la CEPAL proporciona estadísticas y proyecciones de crecimiento de las zonas urbanas y rurales que se exponen en el cuadro 17.

Cuadro 17: Tasa de crecimiento de la población, por áreas urbana y rural

PAÍS AÑO	Población Urbana			Población Rural		
	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2015-2020	2020-2025	2025-2030
México	1.47	1.35	1.21	0.51	0.39	0.26
Chile	0.95	0.83	0.70	-0.70	-0.80	-0.92
Colombia	1.21	1.00	0.83	-0.84	-1.02	-1.15
Uruguay	0.52	0.42	0.33	-2.75	-2.58	-2.38

Fuente: Elaboración propia con base en Banco de Datos de la CEPAL (2016).

¹⁸ El servicio de desagüe en el caso Uruguayo parece anómalo ya que según la base de datos de la CEPAL, la disponibilidad de este servicio es mayor en la población rural que en la urbana. No obstante, la información puede ser cotejada sobre la base de encuestas de hogares de los países. Banco de Datos de Encuestas de Hogares (BADEHOG), disponible en: <<http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=260&idioma=e>>.

Con los dos cuadros anteriores (16 y 17) se comprueba que la tendencia en América Latina y en el mundo, es que la población se moviliza hacia los centros urbanos. En el Cuadro 17 de acuerdo con la CEPAL, México es el único país en el que la población rural seguirá creciendo en los próximos años, mientras que en los otros países se prevé un decremento.

Entrando en materia, para justificar por qué la elección de municipios urbanos se “agrega que más de la mitad de la población latinoamericana habita en grandes ciudades cuya población supera un millón de habitantes, y se espera que el 80% del crecimiento económico futuro de la región se generará precisamente en ellas” (Valencia: 2010: 683). Asimismo, el Banco Mundial y la ONU (2015) revelan que en América Latina en promedio el 80% de la población vive en regiones urbanas.

La aglomeración en las grandes urbes provoca que los gobiernos locales necesiten nuevas formas de gestionar los asuntos públicos y servicios. Resumiendo esta justificación, se muestra información de la población que habitaba en zonas urbanas en la década de los sesenta, con el fin de demostrar que los ciudadanos han dejado atrás las zonas rurales en que se solían vivir.

Cuadro 18: Comparación entre los años de 1960 y 2015 respecto al porcentaje de la población que habita zonas urbanas

País	Porcentaje de población que habita en áreas urbanas	
	1960	2015
México	51%	79%
Chile	68%	90%
Colombia	45%	76%
Uruguay	80%	95%

Fuente: Elaboración propia con datos de la ONU y el Banco Mundial (2015).

El Cuadro 18 exhibe que la población en zonas urbanas va en aumento desde el siglo pasado, repercutiendo en la capacidad necesaria de los municipios para atender las demandas.

Las estadísticas exhibidas fortalecen la idea de utilizar al gobierno digital como herramienta para atender las crecientes demandas ciudadanas, que en un futuro rebasarán las capacidades de los ayuntamientos en cuanto a oficinas, recursos financieros, materiales y humanos. Digitalizar la administración pública local con anticipación a estos escenarios podrá ahorrar problemas a los municipios.

Igualmente, una de las variables para tener en cuenta en la comparación y que sirve de justificación en la elección de municipios, es la referente a los recursos públicos con los que cuenta cada administración local. En este sentido, los gobiernos locales al ser capitales, los más poblados o presentar relevancia a nivel nacional presupone un nivel de ingresos elevados, esto genera una garantía para que los recursos municipales pueden ser aprovechados en la adopción de nuevas herramientas de gestión (Hernández, 2014).

Luego entonces, las finanzas municipales funcionan como catalizadores para la atención de necesidades públicas dentro de su territorio, por medio de la dotación de servicios públicos (Salazar, 2009), empero, tener recursos no garantiza que se apliquen estrategias digitales ni que éstas sean exitosas, pues con las particularidades de este orden de gobierno, los proyectos en materia de gobierno electrónico son variados por la autonomía de gestión que tienen los municipios.

Se retoma una definición de gobierno electrónico en la que se vinculan conceptos administrativos, políticos y sociales para el mejoramiento de la gestión pública, pero que no deja de observar como cualidad del gobierno digital, la libertad de cada gobierno para seleccionar, implementar y usar las tecnologías de acuerdo a sus propias necesidades y capacidades.

“gobierno electrónico es la selección, implementación y uso de tecnologías de información y comunicación en el gobierno para la provisión de servicios públicos, el mejoramiento de la efectividad gerencial, y la promoción de valores y mecanismos democráticos, así como el desarrollo de un marco regulatorio que facilite iniciativas que usan información de forma intensiva y fomente la sociedad del conocimiento” (Gil-García y Luna-Reyes, 2006).

Con los cambios tecnológicos, las organizaciones públicas se vuelven más flexibles y propician un mayor flujo de información, haciéndolas más productivas y transparentes; además favorece la participación y colaboración, ya que los ciudadanos disponen de la información pública que desean, cuando lo desean. “Si tomamos en cuenta que los ciudadanos esperan de un buen gobierno la pronta atención a sus problemas y que el municipio es el órgano de gobierno más cercano a la ciudadanía, la comunicación municipio-ciudadano se vuelve fundamental para que los asuntos cotidianos se resuelvan” (Hiriart y Morfin, 2014).

En este orden de ideas las variables de educación e infraestructura tecnológica son importantes, ya que se ha comprobado que tanto la escolaridad de la población, como la infraestructura en TIC, hace que la brecha que separa a los Estados pobres y ricos, se abra o se cierre en función de estas variables (Díaz-Cayeros, 1995).

Como se ha venido discutiendo, para escoger un municipio y evaluar su portal es importante considerar factores de diversa índole, como económicos, urbanos, y de población. Así, con el fin de que este estudio sea representativo, en un primer orden se tomará en cuenta a las regiones más importantes, abarcando de manera discrecional a las capitales. Seguidamente, se pondera la relevancia económica en la que se encuentran inmersos los gobiernos locales, por ello, se ocupa información de los institutos nacionales de estadística¹⁹ para obtener los gobiernos subnacionales que aportan más al PIB y que reportan mayor crecimiento, quedando de la siguiente manera.

Cuadro 19: Gobiernos subnacionales que aportan más al PIB nacional

México	Chile	Colombia	Uruguay
Ciudad de México	Provincia de Santiago	Bogotá	Montevideo
Estado de México	Antofagasta	Antioquia	Canelones
Nuevo León	Valparaíso	Valle del Cauca	Maldonado
Jalisco	Biobío	Santander	Colonia

Fuente: Elaboración propia con base en información publicada por los organismos nacionales de estadística de cada país (2016).

La importancia económica en el espacio local está ligada a la centralización política y administrativa, en el Cuadro 19 se exhibe que ser la capital del país repercute directamente en el PIB, porque en México, Chile, Colombia y Uruguay, las capitales presentan el mejor crecimiento económico en comparación a otras regiones. Cabe mencionar que el orden en el que aparecen enlistados los gobiernos subnacionales es con base al porcentaje que aportan al PIB nacional (de mayor a menor).

¹⁹ 1.- México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). 2.- Chile: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). 3.- Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). 4.- Uruguay: Instituto Nacional de Estadística (INE).

No se quiere decir que otras regiones no sean importantes para el estudio del gobierno electrónico o que no presenten casos de innovación digital a nivel local, pero para poder mostrar una visión general del avance de los portales web municipales en estos países, es importante delimitar el objeto de estudio.

Por otro lado, como se explicó en su momento, la denominación municipio-comuna-gobierno local no afecta la comparación de este orden de gobierno en cuanto a su portal web, por ello, es preciso considerar como organizaciones análogas municipales a las delegaciones-alcaldías de la Ciudad de México así como los gobiernos locales (especiales) de las capitales de Chile, Colombia y Uruguay.

Teniendo a los cuatro gobiernos subnacionales más importantes económicamente, y coincidiendo como regiones de desarrollo urbano y polos de atracción poblacional, se procederá a elegir los gobiernos locales que presenten mayor número de habitantes. Precisamente, el porcentaje de población municipal es una variable importante para la elección, pues refleja una premisa fundamental: son los gobiernos locales más poblados los que tienen mayor demanda de servicios públicos y atención ciudadana, haciéndolos inexcusables a la innovación.

De igual forma, se alude a la idea de que en los gobiernos locales a mayor tamaño poblacional, mayores ingresos perciben, pues cobran servicios a más personas, pero además, en los cuatro países de estudio la población es un indicador para recibir ingresos, participaciones y programas estatales y nacionales.

Así es como se elegirán los gobiernos locales. En este sentido, a continuación se presentan a manera de cuadros donde se observará el gobierno subnacional donde se ubican, igualmente por cada uno de los gobiernos municipales se presenta información sobre el total de su población, el tamaño territorial y la dirección electrónica de su portal web.

La presentación de gobiernos locales elegidos continúa con el orden que se viene dando en este trabajo, comenzando con las instituciones locales de México, seguido de las de Chile, Colombia y finalizando con las de Uruguay.

Cuadro 20: Gobiernos locales de México, población, superficie y dirección web

Gobierno Subnacional	Gobierno Local	Población	Superficie	Página Web
Ciudad de México	Iztapalapa	1,827,868 hab.	116.1 Km2	http://www.iztapalapa.cd.mx.gob.mx/
Estado de México	Ecatepec de Morelos	1,677,678 hab.	186.9 Km2	http://ecatepec.gob.mx/
Nuevo León	Monterrey	1,109,171 hab.	323.6 Km2	http://www.monterrey.gob.mx/oficial/index-Portal.asp
Jalisco	Guadalajara	1,460,148 hab.	187.9 Km2	http://portal.guadalajara.gob.mx/

Fuente: Encuesta Intercensal INEGI (2015).

En el caso de México las cuatro instituciones locales elegidas superan el millón de habitantes, cabe resaltar que el gobierno local de Monterrey cuenta con una extensión territorial mayor a los demás municipios a pesar de ser el último en cuanto a población. Los cuatro gobiernos subnacionales de México con mayor PIB quedan representados a través de los municipios que son capitales los mismos.

Cuadro 21: Gobiernos locales de Chile, población, superficie y dirección web

Gobierno Subnacional	Gobierno Local	Población	Superficie	Página Web
Provincia de Santiago	Maipú	525,229 hab.	135.5 Km2	http://www.municipalidadmaipu.cl/
Antofagasta	Antofagasta	380,695 hab.	307.1 Km2	http://www.municipalidaddeantofagasta.cl/
Valparaíso	Viña del Mar	311,399 hab.	121.6 Km2	http://www.vinadelmarchile.cl/
Biobío	Los Ángeles	166,556 hab.	174.8 Km2	http://www.losangeles.cl/w/

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. Censo de Población (2015).

En el caso de Chile ninguno de los gobiernos locales se acerca al millón de habitantes, sin embargo, la extensión territorial de sus municipios es muy similar a la de sus pares mexicanos. Al igual que con México y los países consecutivos, se eligió al municipio capital del gobierno subnacional, que en el caso chileno, coincide con los municipios más poblados.

Cuadro 22: Gobiernos locales de Colombia, población, superficie y dirección web

Gobierno Subnacional	Gobierno Local	Población	Superficie	Página Web
Bogotá	Suba	1,200,000 hab.	100.6 Km ²	http://www.suba.gov.co/
Antioquia	Medellín	2,464,322 hab.	380.6 Km ²	https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin
Valle del Cauca	(Santiago de) Cali	2,394,870 hab.	564.0 Km ²	http://www.cali.gov.co/
Santander	Bucaramanga	528,269 hab.	165.0 Km ²	http://www.bucaramanga.gov.co/Inicio/

Fuente: DANE (Estimaciones 2016).

En Colombia los municipios²⁰ elegidos tienen una población muy amplia, como el caso de Medellín, siendo el gobierno local más poblado dentro de los países de estudio; por su parte el municipio de Cali ubicado en el Valle del Cauca, ocupa el segundo lugar en población y el primero en extensión territorial de los cuatro países.

Cuadro 23: Gobiernos locales de Uruguay, población, superficie y dirección web

Gobierno Subnacional	Gobierno Local	Población	Superficie	Página Web
Montevideo	Municipio "A"	207,911 hab.	144.2 Km ²	http://municipioa.montevideo.gub.uy/
Canelones	Canelones	27,406 hab.	230.8 Km ²	https://www.imcanelones.gub.uy/ *
Maldonado	Maldonado	90,593 hab.	189.7 Km ²	https://www.municipiomaldonado.gub.uy/
Colonia	Carmelo	19,609 hab.	390.2 Km ²	http://www.municipiodecarmelo.gub.uy/web/

Fuente: Observatorio Territorial de Uruguay. Presidencia de la República. (2011).

Uruguay presenta similitudes con Chile, al tener municipios con un número pequeño de población. El municipio de Carmelo es el gobierno local con menor población de los 16 casos de estudio, y no muy lejos se encuentra Canelones, con cerca de 30 mil habitantes únicamente.

Concentrando los 16 gobiernos locales, quedarían como en la siguiente lista:

²⁰ Algunos municipios-capitales de Colombia, poseen una subdivisión administrativa denominada comuna, ésta agrupa a sectores o barrios determinados para brindar servicios públicos; sin embargo, pueden ser equiparados con las delegaciones de los municipios mexicanos, por lo que la evaluación de su portal web se hará a nivel municipal.

- Iztapalapa
- Ecatepec de Morelos
- Monterrey
- Guadalajara
- Maipú
- Antofagasta
- Viña del Mar
- Los Ángeles
- Suba
- Medellín
- Cali
- Bucaramanga
- Municipio “A”
- Canelones
- Maldonado
- Carmelo

La justificación de su obtención discriminada es con base a su relevancia para el país, su situación geográfica, población, aportación al PIB y su continuo crecimiento demográfico-económico, lo que representa grandes retos para las gestiones públicas locales a la hora de dotar y mejorar sus servicios públicos de manera digital. La elección aleatoria de municipios puede ser cuestionada por ejemplo, a raíz de que hay municipios con mayor grado de avance en gobierno digital, específicamente en el desarrollo de sus portales web; sin embargo, la comparación no daría resultados efectivos al comparar sólo a los mejores.

En el caso mexicano, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) realizó un ranking de portales en el año 2015, en el cual si bien los gobiernos locales elegidos no son punteros si son representativos; Guadalajara e Iztapalapa ocupan en este ranking los lugares 8 y 20 respectivamente y por su parte Ecatepec ocupa el puesto 47 de 54 municipios evaluados; lo anterior demuestra la diversidad y mejora comparativa que se tiene al realizar una muestra discriminada.

Por las razones antes descritas, la comparación y evaluación de portales web en gobiernos locales que se encuentran en diferentes gobiernos subnacionales, otorga oportunidades académicas y prácticas para mejorar el paradigma de gobierno digital, pues entre cosas permite vislumbrar si existe competencia y aprendizaje entre municipios de entidades federativas diferentes pero inscritos todos en un gobierno nacional.

Entendidos los aspectos generales entre los que destacan la población, territorio, aportación al PIB, poder adquisitivo y sistema administrativo en el cual se desenvuelven los gobiernos locales; toca el turno de desarrollar el cómo se evaluarán, es decir, el modelo que se eligió para saber el grado de evolución del gobierno electrónico y sus portales web, dando pie al siguiente apartado.

4.2.-Modelo para la Evaluación de Portales Web Municipales

Esta investigación tiene el propósito de dar cuenta de las bondades del uso del gobierno electrónico en la administración pública local, pero la utilización del paradigma de gobierno digital no es repetir lo que se viene haciendo de manera tradicional trasladándolo a Internet, cometiendo los mismo errores vía web; se necesita innovar, recordando que el gobierno digital es evolutivo.

Las TIC y el Internet además de abaratar costos, facilitar procesos y eficientar tiempos de entrega, transforman los servicios públicos a un ámbito digital logrando valor agregado. Herramientas como aplicaciones móviles, *Big Data*, *Internet de las cosas* o *realidad aumentada*, crean nuevos canales y formas de informar-comunicar-atender a la ciudadanía, empresas, turistas y otros gobiernos, abriendo un abanico de innovación gubernamental infinito.

El gobierno electrónico “permite aumentar la eficiencia, eficacia y transparencia de la acción gubernamental en un gran abanico de tareas que incluyen trámites de ciudadanos y empresas, registros públicos, servicios gubernamentales, gestión pública, capacitación, recaudación, control presupuestal, difusión de información, compras y adquisiciones, administración de justicia, etcétera” (Sotelo, 2006: 20).

Así pues, enseguida se desarrolla la metodología para evaluar los portales web basado en el modelo evolutivo de gobierno electrónico; también se definirán las variables que se observarán, ya que es necesario pensar en las características esenciales con las que debe contar un portal de gobierno, así como formas efectivas de evaluarlos (Sandoval-Almazán y Gil-García, 2009).

En un primer punto hay que rescatar que el gobierno electrónico puede ser entendido desde dos dimensiones:

- 1) Una interior, referida a la gestión interna o *back office*: la información fluye entre unidades administrativas y no es accesible o visible al público.
- 2) Una externa, conocida como *front office*: enfocada al usuario externo y a la satisfacción de sus necesidades. (Contreras, 2014: 75-76).

En el segundo ámbito se encuentran los portales web, que están en constante evolución, mejorando paulatinamente y agregando sofisticación tecnológica y organizacional (Sandoval-Almazán y Gil-García, 2009: 88). Esta idea se expone en un cuadro para su mejor comprensión.

Cuadro 24: Dimensiones, ámbitos y etapas del modelo evolutivo de Gobierno Digital

Dimensiones del Gobierno Digital	Ámbitos	Etapas del modelo evolutivo de Gobierno Digital
Interior <i>(back office)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución continua de TIC y sistemas dentro de la gestión pública.
Exterior <i>(front office)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de Información • Prestación de servicios • Participación democrática 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia Información institucional general, limitada y estática. • Información Contiene más ligas de información y ésta es más dinámica. Suele haber una guía de trámites. • Interacción Comunicación a través de correo electrónico o redes sociales, uso de chats, foros y otras formas interactivas de comunicación. • Transacción Servicios en línea, incluyendo pagos electrónicos con tarjetas de crédito. Portal organizado acorde a necesidades ciudadanas y no gubernamentales. • Integración Portal de servicio con un punto único de salida y entrada de pagos (ventanilla única). Información extra a servicios (transparencia en licitaciones, compras, etc.). • Participación política Participación ciudadana en decisiones políticas y gubernamentales, voto electrónico, encuestas en línea.

Fuente: Elaboración propia con base en Contreras (2012) y Sandoval-Almazán y Gil-García (2009).

Con el Cuadro 24 se visualiza el modelo evolutivo que se tomará en cuenta para evaluar los portales web municipales, en el entendido que la dimensión a la que se enfoca esta investigación es la de *front office*. En este orden de ideas, “el objetivo final debe ser el de satisfacer las necesidades del usuario, para ello se hace uso de portales a través de los cuales los ciudadanos pueden tener acceso a información, solicitar un servicio, realizar trámites y pagos diversos o bien formular quejas y sugerencias sobre los servicios recibidos” (Contreras, 2014: 76).

Los portales web son “como las redes sociales y en materia de comunicación son una herramienta de contacto y de difusión inmediata tanto escala nacional como internacional” (Montalvo, 2015); son el rostro del gobierno en el ciberespacio, reflejan la imagen de la organización ante ciudadanos, empresas y otros órdenes de gobierno.

Una de las virtudes que deben poseer los portales gubernamentales es un diseño funcional y accesible, se debe pensar en las audiencias a quien se dirige, buscando siempre eficiencia en esta comunicación digital (Arango, 2014); justamente, "...no sólo se trata de incluir elementos en los portales, sino de incluirlos en forma tal que sean fácilmente encontrados y usados" (Luna-Reyes, 2011).

La evaluación es parte importante de cualquier política pública y el gobierno digital no es la excepción por lo que se trata de "acercar a los funcionarios locales algunas herramientas de evaluación comparativa para sus propios portales y promover tanto la discusión como la sensibilización sobre la importancia de incorporar herramientas de gobierno electrónico" (Nacke, Calamari, Fernández y Pando, 2013: 8).

Algunos índices que evalúan el avance de gobierno digital en la esfera local consideran rubros como la prestación de servicios, el número de trámites a través de un portal electrónico e incluyen también la comunicación gubernamental digital, las redes sociales y las aplicaciones móviles. (Gómez, 2007; Nacke, et. al., 2013; IMCO, 2015; Pando y Fernández, 2013).

En algunos modelos para evaluar el gobierno digital la metodología tiene una ponderación creciente, es decir, dan cuenta "de que cada etapa representa un incremento en las capacidades de la unidad gubernamental evaluada para proveer servicios y oportunidades de participación" (Gómez-Pavel, 2007: 72), por lo que se pondera de forma incremental las etapas de presencia, información, interacción, transacción, integración y culminan otorgándole mayor valor a la etapa de participación política o e-democracia.

Esta forma de evaluar no es correcta de acuerdo con Gil-García y Martínez-Tiburcio (2011), ya que los preceptos del modelo evolutivo de gobierno electrónico hacen pensar que se debe otorgar una ponderación igual a cada una de las fases a medir, es decir, el mismo valor al pasar consecutivamente las etapas de información, interacción, integración, transacción, participación o e-democracia.

Esto se discute en razón de que para un ciudadano es igual de importante y tiene el mismo valor encontrar en un portal cómo comunicarse con su gobierno a través de correo electrónico (etapa presencial o de información), hasta poder realizar un trámite (etapa de transacción). Sucede lo mismo en la participación o e-democracia, ya que si un ciudadano quiere participar, opinar o reclamar sobre algún tema, el portal debe ser capaz de brindarle acceso a información para que lo realice en línea, o bien, se comunique con algún servidor público o representante, desde un directorio telefónico, sala de chat o por redes sociales.

Por otro lado, para crear una metodología para evaluar el avance del gobierno electrónico, es importante mencionar que aunque a simple vista parece sencillo crear un modelo de evaluación de gobierno digital, en realidad se enfrenta a vaivenes de los portales web, a la propia evolución del gobierno electrónico y el desarrollo de las TIC, por tal razón se tendrá en consideración la propuesta de modelo de Sandoval-Almazán y Gil-García (2009).

Cabe mencionar que los portales web municipales son similares a los estatales y ofrecen a su población trámites digitales (en sus respectivos ámbitos) que pueden ser clasificados con un matiz similar al de las fases del gobierno electrónico que se proponen a través del modelo evolutivo de Sandoval-Almazán y Gil-García: – información, interacción, integración, transacción y participación–.

- Trámite informativo: Dentro del portal web el ciudadano puede acceder a información del trámite, servicio o actividad que desea realizar.
- Trámite interactivo: El ciudadano puede interactuar e intercambiar información con la administración local sobre el trámite que desea, además las unidades administrativas del municipio pueden intercambiar datos para la mejora del servicio.
- Trámite transaccional: Sin necesidad de acudir físicamente a una oficina, el ciudadano puede iniciar y concluir un trámite en línea. Puede intercambiar información y dar seguimiento a la petición de su servicio (Sandoval-Almazán y Gil-García, 2009).

Por tal motivo se considera oportuno evaluar los portales web municipales de México, Chile, Colombia y Uruguay a través de esta metodología, que aunque está enfocada a los gobiernos subnacionales y no se puede utilizar tal cual, se puede adaptar y precisar, haciéndola coincidir con la realidad municipal.

Estas son las justificaciones para utilizar y adaptar la metodología de Sandoval-Almazán y Gil-García; cabe resaltar que el modelo que se ha adecuado y apropiado a esta investigación comprende 115 variables, agrupadas de la siguiente manera:

- Sección de información: 35 variables.
- Sección de interacción: 28 variables.
- Sección de transacción: 12 variables.
- Sección de integración: 4 variables.
- Sección de participación: 22 variables.
- Sección para evaluar el desempeño del portal: 5 variables.
- Sección para evaluar el estilo y diseño del portal: 9 variables.

Al modelo de evaluación de Sandoval-Almazán y Gil-García se agregaron instrumentos proporcionados por empresas tecnológicas de renombre (Google), con la finalidad de robustecer la evaluación de desempeño de los portales web. Por otro lado, en el modelo de Sandoval-Almazán y Gil-García se incluían variables que corresponden a funciones propias de un gobierno estatal o subnacional (Licencias de conducir o impuestos sobre nómina) por lo que se omitieron en la evaluación.

No obstante de estos cambios, la metodología se conservó en su mayoría y puede ser revisada de forma precisa en el Anexo 1, aunque a continuación se presentan de manera resumida las secciones y sus subtemas del modelo de evaluación.

Cuadro 25: Modelo y secciones de evaluación de Portales Web Municipales

Sección I Información	Sección II Interacción	Sección III Transacción
1.1 Información Completa y Detallada.	2.1 Contacto con Webmaster y Atención Ciudadana.	3.1 Se pueden realizar Pagos en Línea.
1.2 Información Multimedia.	2.2 Obtención de Formatos en Línea.	3.2 Seguridad Informática.
1.3 Organización de la Información.	2.3 Existen Formas de Comunicarse con Funcionarios del Gobierno Local.	3.3 Licencia de Manejo.*
1.4 Actualización de la Información.	2.4 Búsquedas de Información.	3.4 Multas.
1.5 Accesibilidad de la Información.	2.5 Personalización.	3.5 Impuesto sobre nómina.* 3.6 Impuesto al turismo.* 3.7 Actas de nacimiento.*
1.6 Transparencia.	2.6 Información Dinámica.	3.8 Licitaciones de manera Digital.
Sección IV Integración	Sección V Participación	Sección VI Desempeño del Portal
4.1 Integración Vertical.	5.1 Debates en Línea sobre Asuntos Públicos.	6.1 Desempeño Del Portal.
4.2 Integración Transaccional o Carrito de Compras.	5.2 Voto Electrónico.	Sección VII Estilo y Diseño
	5.3 Referendos sobre Políticas Públicas o Iniciativas.	7.1 Diseño y Estilo.
	5.4 Tiene otras formas de participar.	

Fuente: Elaboración propia con base en Sandoval-Almazán y Gil-García (2009).

El cuadro 25 muestra las 7 secciones que se proponen evaluar en los portales web municipales, asimismo, dentro de cada sección se detallan los subtemas con puntos específicos que se considerarán en la búsqueda de información dentro de los portales. En este cuadro, también se encuentran subtemas (en color más tenue y con un asterisco) que no serán considerados porque son funciones propias de un gobierno estatal o bien, no todos los gobiernos locales poseen esa característica, lo que hace no comparables esos puntos.

En este orden de ideas, para la evaluación del desempeño del portal se utilizaron cuatro herramientas, dos tomadas de la metodología base de Sandoval-Almazán y Gil-García correspondientes a la velocidad con la que se despliega la página y otra referente al tráfico web que genera el portal municipal en cada país; no obstante, se tuvo a bien realizar una investigación acerca del desempeño de las páginas web y se encontró que Google²¹ proporciona una herramienta que muestra datos sobre el desempeño de un portal tomando en consideración el ingreso a él desde una computadora de escritorio y desde un navegador móvil, por lo que fue agregada en la metodología de evaluación.

Asimismo, se agregó una herramienta que utilizan los programadores e informáticos para saber la velocidad con la que se despliega una página, es decir, el tiempo en que tarda en cargar.²² Esto luego de que según estadísticas que realizan algunas empresas de marketing (Conquista, 2013; Acensblog, 2016) el tiempo promedio de espera de un usuario antes de abandonar una página porque ésta no carga rápido, es de menos de 10 segundos, por lo que se tomó ese tiempo como límite.

Las variables que se consideraron del modelo de Sandoval-Almazán y Gil-García (2009), además de las que fueron agregadas, se encuentran en el Anexo 1 y en el mismo se explica la forma en cómo se habrá de evaluar, otorgándole un valor de 1 si cuentan con ella y 0 si no dependiendo de los atributos que se especifiquen.

²¹ La herramienta puede ser encontrada mediante el acceso al siguiente link. <<https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/>>.

²² *GTmetrix* es una herramienta en la web que brinda información sobre qué tan bien se carga algún sitio y proporciona recomendaciones sobre cómo optimizarlo; puede ser encontrada mediante el acceso al siguiente link <<https://gtmetrix.com/>>.

La metodología en esta investigación sigue las recomendaciones que se proponen en el estudio “Índice de gobierno electrónico estatal: Comparativo de las mediciones 2011 y 2012” (Gil-García y Sandoval-Almazán, *e.t. a.l.*, 2012), destacando un tiempo de evaluación por cada portal de entre 60 y 90 minutos para analizar los datos de las 115 variables.

Como se dijo anteriormente, se consideró utilizar esta metodología entre otras, ya que supone a cada etapa evolutiva del gobierno digital como complementaria, es decir, se hace a través de una evaluación integral de los portales, considerando que la satisfacción de los ciudadanos será igual si encuentra información de interés, si paga un servicio o si emite opinión sobre su gestión a través de un portal web.

Del mismo modo, la utilidad que le dan los ciudadanos a los portales es integral, por ello en el modelo utilizado, para cada sección se consideraron variables que se miden bajo el concepto de suma cero, es decir, existe o no existe (1-0) y cada etapa se pondera de la misma forma, tal como se muestra enseguida:

- Resultado por Sección

$$\text{INF} = (\text{No. de variables sobre Información encontrados en el portal local} / \text{No. total de variables de Información}) * 100$$

$$\text{INF} = (33/35) * 100 = 94.29\%$$

- Resultado Final

$$\text{RF} = (\text{INF} + \text{INT} + \text{TRAN} + \text{INTG} + \text{PAR} + \text{DES} + \text{ED}) / 7$$

$$\text{RF} = (94.29 + 60.71 + 66.67 + 50.00 + 50.00 + 66.67 + 100.00) / 7 = 69.76\%$$

Con base en el enfoque evolutivo utilizado en esta metodología, se explica que los portales de gobierno van madurando y evolucionando, adquiriendo nuevas funcionalidades y resolviendo problemáticas inéditas. Luego entonces, de acuerdo con el paradigma de gobierno digital, lo que la teoría dicta es que con la inclusión de las TIC y el Internet en la gestión, se mejora tanto la administración pública como la prestación de servicios (*back* y *front office*) y por su parte los ciudadanos obtienen beneficios como inmediatez física y temporal para trámites y servicios y comunicación, transparencia y colaboración con su gobierno. Lo anterior pretende ser comprobado con la evaluación de los portales web que en el siguiente apartado tendrá lugar.

CAPÍTULO 5.- APLICACIÓN DE MODELO DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Explicada la metodología de evaluación y los 16 gobiernos locales donde se instrumentará para evaluar sus portales web, toca el turno de la aplicación y exposición de resultados. En este sentido, es importante rescatar que el modelo de Sandoval-Almazán y Gil-García (2009) no se utilizó como tal, sino que fue adaptado y complementado para comprender la realidad municipal.

“Los gobiernos de Latinoamérica reconocen cada vez más que el gobierno electrónico conforma un proceso evolutivo, razón por la cual están considerando como prioridad la adopción de herramientas TICS y las reformas institucionales asociadas” (Rodríguez, 2004: 7). El portal web, como se mencionó en apartados anteriores, corresponde al *front office*, siendo el medio más visible de la aplicación del gobierno digital.

No obstante, tener un portal web municipal por sí mismo no es sinónimo de eficiencia en la aplicación del gobierno digital, los sitios web gubernamentales necesitan ser alimentados de información constantemente y además desarrollar medios para que la población pueda participar a través de ellos. Es decir, de acuerdo con el modelo evolutivo, tienen que integrarse desde una etapa presencial hasta una etapa de e-democracia y e-participación.

Estas son razones para investigar sobre el desarrollo de los portales municipales en Latinoamérica y comprobar si es que las instituciones locales están avanzando en materia digital, aún si los gobiernos nacionales en los que se encuentran inscritos tienen un avance significativo se corroborará si sucede lo mismo en el ámbito municipal.

Los gobiernos locales están experimentando una digitalización de sus procesos y aún más los municipios que son capitales y tienen un número de población creciente, es por ello la elección de estos en esta investigación. Así pues, a continuación se da espacio a explicar cuáles fueron los resultados de evaluación.

5.1.-Hallazgos de la Evaluación a Portales Web Municipales

En el apartado anterior se explicó que existen diversas metodologías para evaluar los portales web, sin embargo en esta investigación se prefirió utilizar un modelo con relevancia académica que ha sido validado a través de varios años en la evaluación de portales gubernamentales como el de Sandoval-Almazán y Gil-García. No obstante, cada investigador dota con su estilo a las herramientas metodológicas utilizadas, en este caso, sirviendo para la evaluación de portales web de gobiernos locales.

Así pues, en este apartado se presentará el análisis, hallazgos y resultados de la evaluación efectuada a los 4 portales municipales de México, Chile, Colombia y Uruguay respectivamente. La evaluación se realizó por medio de 115 variables en un lapso de 2 semanas, que comprendió del 14 de noviembre al 25 de noviembre de 2016. En la comparación que se hizo con base en este modelo de evaluación pensado a través del modelo evolutivo del gobierno digital, no se obtuvieron resultados alentadores para el grado de avance del gobierno electrónico en el orden local, específicamente en los portales web municipales.

Los 16 portales web obtuvieron un promedio de calificación de 53.64%, y aunque algunos de ellos sobresalen por la calidad con que presentan la información, se comunican y brindan servicios a la ciudadanía, la mayoría de gobiernos locales carecen de un portal web que sea amigable y útil para la satisfacción de las necesidades de los diferentes usuarios.

Los resultados por país, es decir, incluyendo el promedio de 4 portales, se conforma de la siguiente manera: portales municipales de México 54.46%, portales municipales de Chile 56.99%, portales municipales de Colombia 61.06% y portales municipales de Uruguay 47.07%. De esta manera, en promedio los portales municipales de Colombia ocupan el primer lugar, seguidos por los portales de Chile y México, siendo curioso el último lugar de los portales municipales de Uruguay.

Estos resultados son contrastantes con los obtenidos a nivel nacional en materia de gobierno electrónico de acuerdo con evaluaciones de la ONU, ya que Uruguay ocupa el primer lugar a nivel Latinoamérica en el ranking 2016, aunque con la

metodología utilizada en esta investigación para analizar portales web municipales se posiciona en el último lugar general.

El caso uruguayo puede deberse a que “los municipios del Uruguay son una creación institucional reciente. El país no contaba con un nivel local de gobierno hasta que fue aprobada la Ley de Descentralización y Participación Ciudadana” en el año 2009 y su entrada en vigor en 2010 con la instauración de las instituciones municipales (Schelotto y Abreu, 2011: 1).

A pesar de ello, no parece coherente que Uruguay siendo un gobierno unitario, con directrices nacionales y políticas públicas centralizadas, no aplique preceptos generales de gobierno digital para que los gobiernos locales (con cerca de una década de creación) se sumen a la buena práctica del gobierno electrónico como en el ámbito nacional. Lo factible es pensar que a nivel nacional destaca en las evaluaciones de la ONU porque no sólo miden la vertiente de portales web, sino la infraestructura en telecomunicaciones, el capital humano, los servicios online, etc.

En contra parte Chile, que también es un gobierno unitario, desde la década de los noventa tenía la preocupación por fortalecer a las instituciones locales e incorporar las TIC en la gestión pública, “se propuso potenciar la deteriorada gestión municipal posdictadura y renovar la administración local, para lo cual se inspiró en un modelo de gestión con un marcado sello gerencialista” (Montecinos, 2006: 321).

“A más de diez años de iniciado este proceso de modernización municipal, los diagnósticos realizados por el gobierno y por organismos no gubernamentales, dejan de manifiesto que el desempeño municipal se ha mejorado parcialmente en las áreas operativas y de procedimientos de la gestión, es decir, en la calidad, eficacia y eficiencia de la prestación de servicios los públicos” (Montecinos, 2006: 321).

En una encuesta elaborada en 2015 por la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) y la Universidad Tecnológica Metropolitana del Estado de Chile, muestra que las tres principales debilidades de los municipios son el capital humano (31.3%), los recursos económicos (13.5%) y la gestión (10.9%), definiendo así las tareas pendientes por atender en este y la gran mayoría de países en Latinoamérica.

En el caso de Colombia algunas investigaciones consideran que para el gobierno electrónico funcione adecuadamente a nivel nacional y municipal, se necesitan tres

fases: 1). -Provisión de información básica en línea, colocada a disposición del público; 2). -Ofrecimiento de información adicional de servicios y trámites en línea y 3). -Contratación en línea, contemplando la fase de apertura y desarrollo de procesos para contratar servicios por parte de los gobiernos (Caibi, 2000). No obstante, Cattaffi, et. al. (2006) expone que antes de las fases mencionadas, los gobiernos locales deben considerar elementos como los siguientes:

- Identificación de un marco normativo.- modificando, creando o tramitando los cambios necesarios en la legislación.
- Incorporación de estrategias de gobierno digital.- plan estratégico municipal.
- Infraestructura.- requerimientos presupuestales, técnicos y de recursos humanos, así como software, hardware y medios para la conectividad.
- Cultura laboral.- utilización de las TIC constante y adecuadamente.
- Adaptación de las instituciones locales para atender eficazmente las solicitudes de información-comunicación, servicios y trámites en línea.

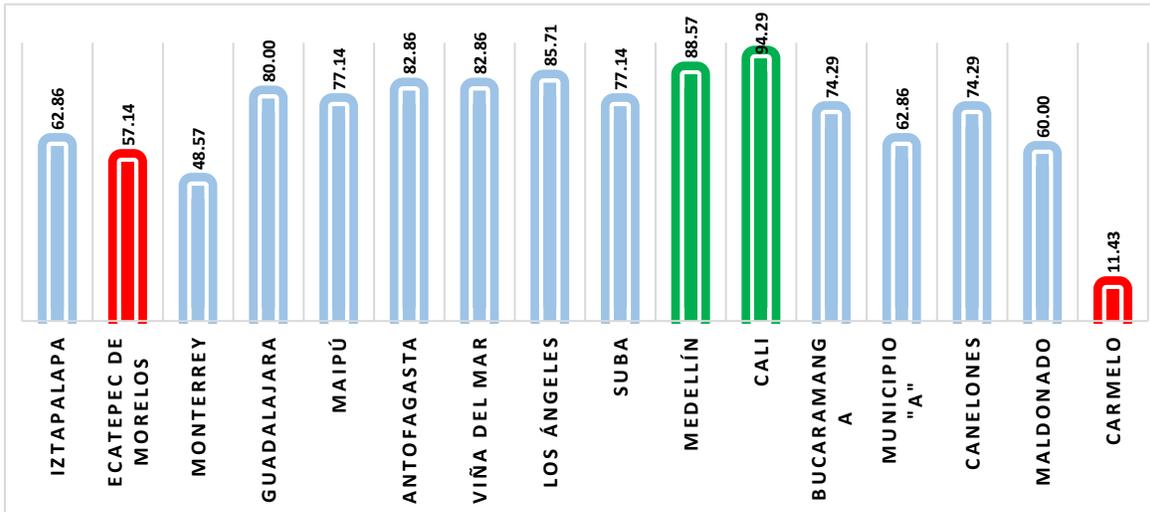
Esta preocupación por estrategias de gobierno electrónico de Chile y Colombia, hace que sus gobiernos locales estén sobresaliendo y que por ello, sus portales municipales resulten mejor evaluados que los de México o Uruguay.

Prosiguiendo con la exposición de resultados, queda revelar los promedios que obtuvieron los portales municipales por cada una de las secciones evaluadas a través del modelo evolutivo de gobierno digital. De esta manera, la primera fase es la de información o presencia, en la cual los municipios obtuvieron en general buenos resultados. El mejor promedio por país en esta sección lo obtuvo Colombia con 83.57%, le sigue Chile con 82.14%, México con 62.14% y Uruguay con 52.14%.

En esta primera etapa, la más básica de un portal, los municipios de Uruguay no lograron presentar una calificación aceptable ya que apenas sobrepasan el 50%, no obstante, México también se encuentra rezagado pues le hace falta cerca de 48% para cumplir con la meta de 100% en la etapa presencial de portales municipales.

En seguida se presenta la Gráfica 11 que muestra los resultados de esta sección de información-presencia por cada uno de los 16 portales web evaluados, se destacan los dos primeros lugares en color verde y los dos últimos en color rojo.

Gráfica 11: Resultados sección de información



Fuente: Elaboración propia.

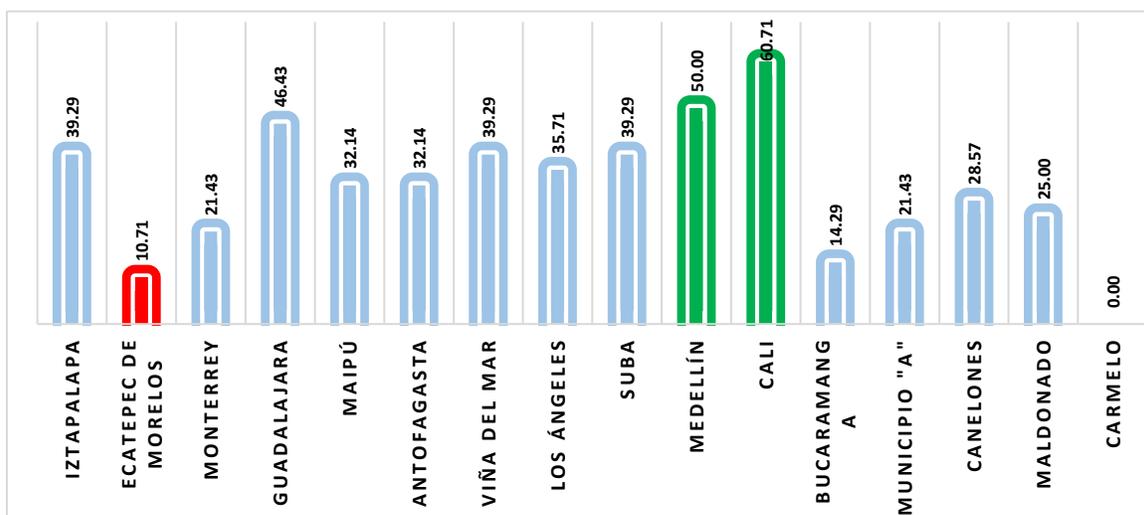
La Gráfica 11 muestra que los mejores resultados en esta sección son de los gobiernos locales de Colombia, destacando el municipio de Cali con un 94.29% y Medellín con 88.57%. En México se encuentra el segundo municipio peor evaluado que es Ecatepec con un resultado de 57.14% y en último lugar del ranking en esta sección de información está el municipio uruguayo de Carmelo con sólo 11.43%.

Esta etapa presencial es básica para cualquier portal gubernamental o comercial, por lo que es preocupante que aún en la actualidad haya portales municipales que no presenten información ordenada y actualizada, contenido multimedia básico y que no sean instituciones transparentes que pongan a disposición de la ciudadanía datos públicos útiles.

Continuando con la presentación de la evaluación, la siguiente sección de la evolución del gobierno digital corresponde a la etapa de interacción, en esta sección el mejor promedio general por país lo obtuvo Colombia con 41.07%, seguido de Chile con 34.82%, México 29.43% y Uruguay con 29.46%.

Con el afán de seguir un orden en la presentación de los resultados obtenidos en esta evaluación de portales web municipales, a continuación se presenta una gráfica que permitirá observar los resultados de la sección de interacción por cada uno de los 16 portales web, igualmente se destacarán los dos primeros lugares en color verde y los dos últimos en color rojo.

Gráfica 12: Resultados sección de interacción



Fuente: Elaboración propia.

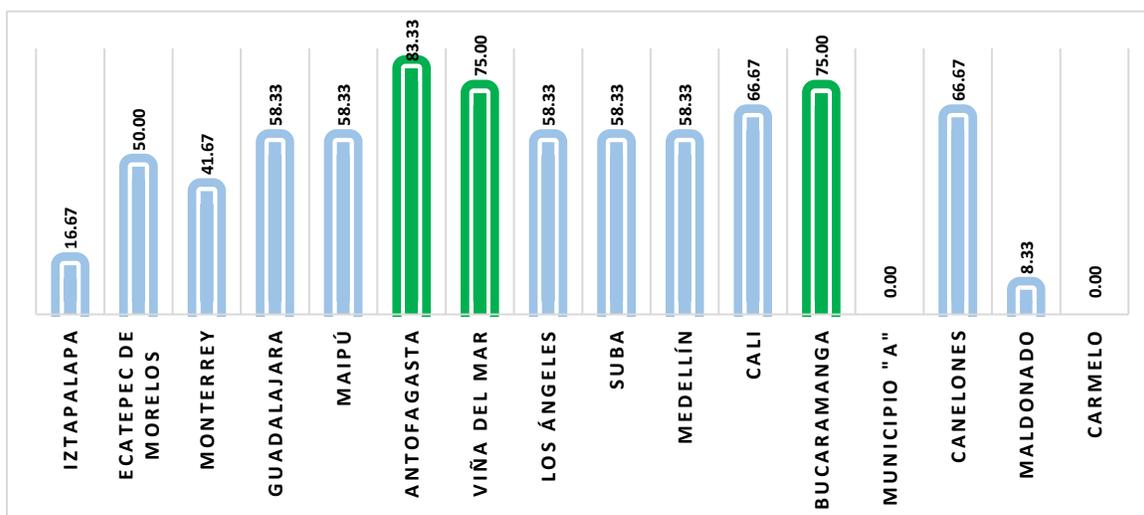
En la etapa de interacción los dos municipios mejor evaluados son nuevamente colombianos, Cali encabezando la lista con 60.71%, seguido de Medellín con 50%. El peor evaluado en esta sección fue el municipio de Uruguay Carmelo con 0%, pues ninguna de las variables fue encontrada en su portal, no hay forma de comunicarse o interactuar con servidores públicos del municipio. El portal que le procede es el de Ecatepec, quien obtuvo un promedio de 10.71%.

Cabe mencionar que la etapa de interacción mide variables relacionadas con la comunicación por correo, chat o teléfono, búsqueda de información dentro del portal y personalización de la página, secciones de ésta o de los datos que arroja.

Así pues, la siguiente etapa a evaluar corresponde a la transacción, en esta sección el promedio por país se distribuyó de la siguiente manera: el primer lugar lo ocupa Chile con 68.75%, seguido de Colombia con 64.58%, México con 41.67% y al final se encuentra el promedio de los municipios de Uruguay con sólo 31.25%.

El promedio muestra que sólo en dos países Colombia y Chile, los municipios brindan servicios públicos por medio de su portal web, en el caso de los municipios mexicanos el promedio casi alcanza la mitad, es decir, 50%. En Uruguay los municipios que tienen más de 6 años de instaurados como un nivel administrativo y de gobierno, aún no poseen ninguna facilidad para que desde su ámbito de competencia doten a la población servicios públicos, explicando su bajo porcentaje.

Gráfica 13: Resultados sección de transacción



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la etapa transaccional se distribuyen con el portal municipal chileno de Antofagasta encabezando el ranking con un resultado de 83.33%, le siguen con un empate en el porcentaje obtenido el portal municipal chileno de Viña del Mar y el portal colombiano de Bucaramanga con 75%. Por otro lado los peores portales evaluados son de origen uruguayo, que son del municipio "A" y el municipio de Carmelo, en los cuales no se logró encontrar ninguno de los reactivos para esta etapa evolutiva del gobierno digital, lo cual ocasionó que obtuvieran 0%.

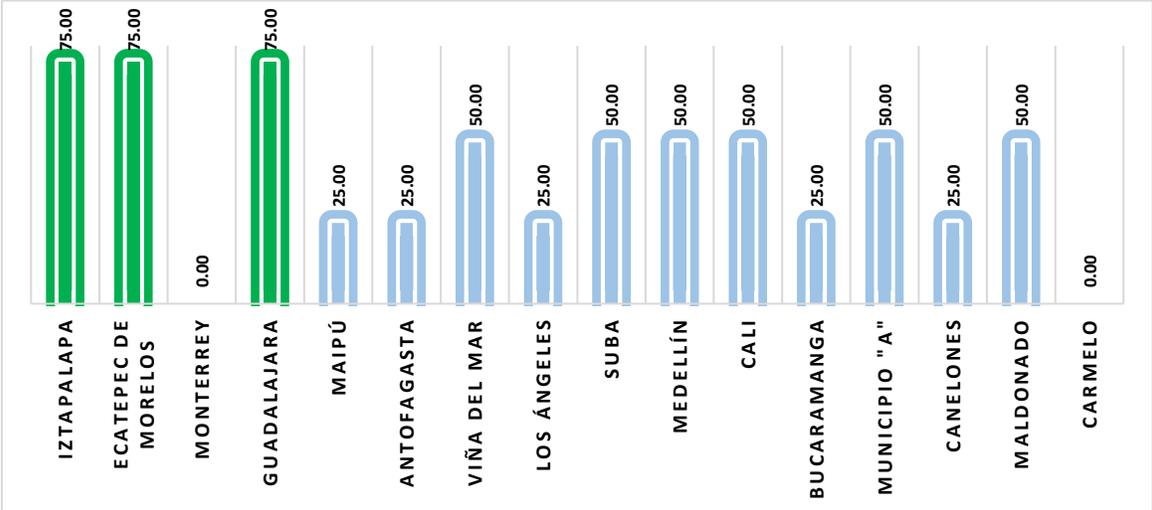
Los datos a medir en esta sección fueron referentes a las transacciones en línea, como la obtención de documentos oficiales, el pago de servicios por Internet, los lineamientos de seguridad para realizar los mismos y la visualización de licitaciones del gobierno municipal por medios digitales.

La etapa consecuente del gobierno electrónico es la de integración, es decir, que tanto los portales municipales se relacionan con otros ámbitos de gobierno u otras instituciones públicas, en este caso los portales municipales de México destacan por encabezar la lista con un promedio general de 56.25%, en segundo lugar aparecen los portales locales de Chile y Colombia con un porcentaje igual de 43.75%, y en el último lugar los municipios uruguayos con un promedio de 31.25%.

La razón por la que los portales municipales de mexicanos obtuvieron un mejor promedio es porque cuentan con enlaces hacia los portales estatales y al nacional,

igualmente en algunos portales mexicanos las ligas de interés servían para ingresar a instituciones electorales o de estadística y geografía. Enlaces encontrados con menor frecuencia en los portales de Chile y Colombia; aún menos en los correspondientes a Uruguay. Así pues, en seguida se presenta gráficamente los resultados obtenidos en la evaluación de esta sección.

Gráfica 14: Resultados sección de integración



Fuente: Elaboración propia.

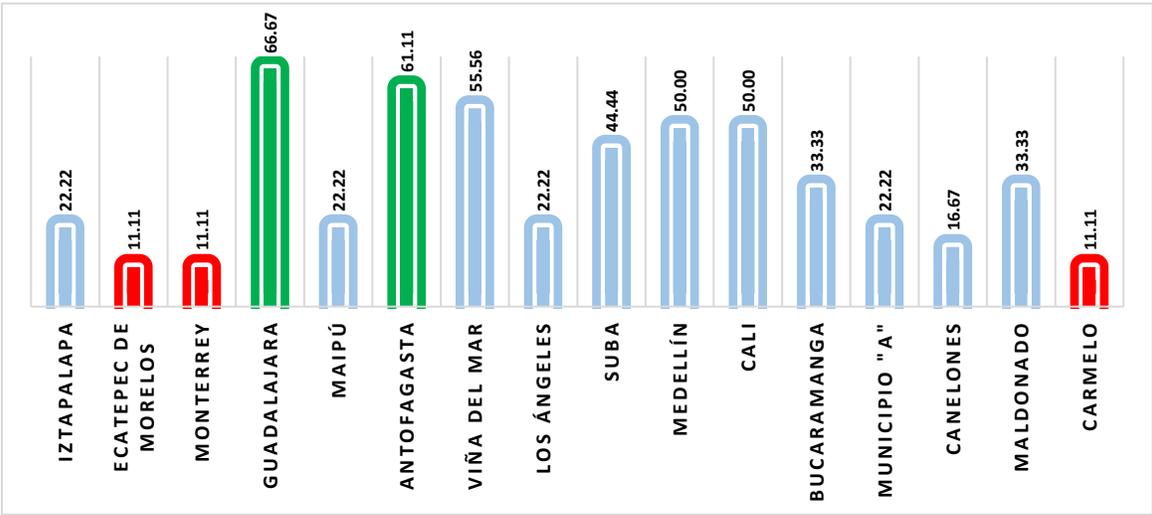
De los 16 portales municipales evaluados, 3 portales locales mexicanos (Iztapalapa, Ecatepec y Guadalajara) lograron obtener el porcentaje más alto con 75%, siendo un caso extraordinario el portal municipal de Monterrey en el cual no se logró encontrar información de esta etapa, es decir, ni ligas a otros órdenes de gobierno ni a servicios disponibles en otras instituciones públicas. En el mismo tenor se encontró el municipio uruguayo de Carmelo que también se calificó con 0%.

La etapa de integración tuvo a bien medir, aspectos tales como vínculos a otras dependencias gubernamentales tanto horizontal como verticalmente además de aspectos de integración transaccional o carrito de compras en línea, es decir, una ventanilla de pago de servicios no importante que no sean del ámbito municipal.

En este orden, la etapa subsecuente y final de evaluación es la de participación o e-democracia, encontrando los portales locales mejor evaluados porcentualmente provenientes de Colombia, con un promedio general de 44.4%, seguidos por los de Chile con 40.28%, los de obtuvieron México 27.28% y los de Uruguay 20.83%.

Esta sección referente a la participación por medios digitales resulta preocupante, ya que fue una de las etapas evolutivas del gobierno electrónico en la que los portales municipales salieron peor evaluados, reflejando la poca apertura a la participación de los ciudadanos en el ámbito de gobierno más cercano a ellos y en el que deberían tener mayor oportunidad de opinar, reclamar o contribuir; así pues, se presenta una gráfica que muestra los resultados por cada portal web local.

Gráfica 15: Resultados sección de participación o e-democracia



Fuente: Elaboración propia.

En la Gráfica 15 se exhiben los resultados obtenidos por los portales municipales en la sección de e-democracia, destacando el portal del municipio de Guadalajara, México, el cual obtuvo los mejores resultados con 66.67%, le sigue el portal chileno del municipio de Antofagasta con 61.11%. Por otro lado, en el último lugar se encuentran tres gobiernos locales con el mismo porcentaje, son los municipios mexicanos de Ecatepec y Monterrey y el portal uruguayo de Carmelo con 11.11%.

En la etapa de participación o e-democracia, el modelo utilizado para medir el avance de los portales web evalúa entre otros aspectos que las páginas municipales cuenten con bitácoras o blogs sobre los asuntos públicos municipales y que éstos sean actualizados y utilizados frecuentemente. Del mismo modo, se preocupa por la participación ciudadana a través de medios digitales como chats, encuestas en línea, comunicación por redes sociales y medios electrónicos, así como manera de emitir un voto electrónico para refrendar acciones gubernamentales.

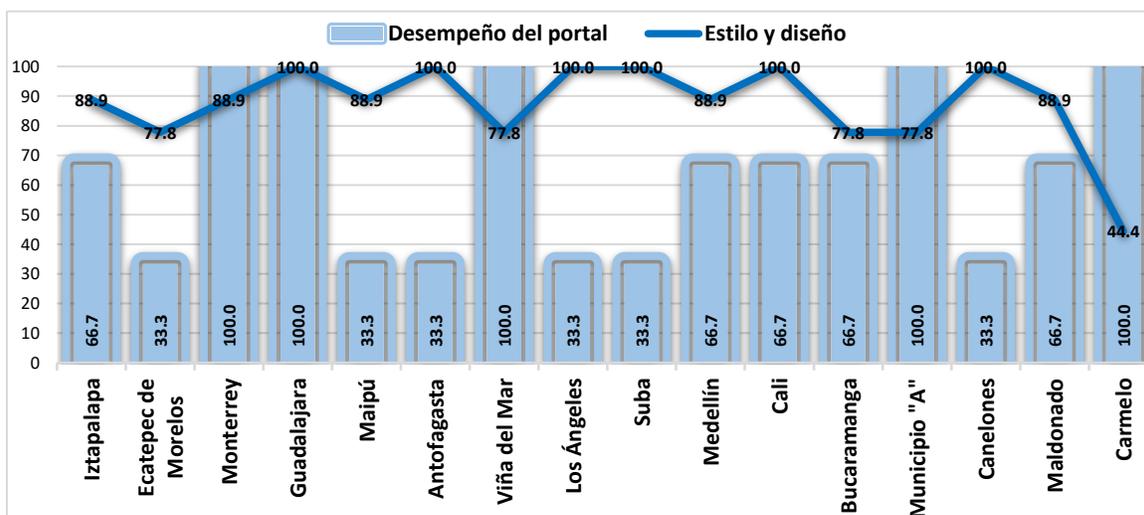
Todos los aspectos antes mencionados, se basan en un fin del gobierno digital, acercar por medio de las TIC y el Internet la gestión pública a los ciudadanos, empresas y otras organizaciones públicas y privadas. Destacando los elementos teóricos que se vieron en su oportunidad, el *front office* queda al descubierto con los portales web al ser una puerta de entrada, y una herramienta de transparencia, rendición de cuentas y colaboración.

Finalmente, aunque no es una etapa del modelo evolutivo del gobierno electrónico, la metodología utilizada para medir el avance de los portales web municipales incluye una parte del desempeño y el estilo-diseño de los portales, por lo que a continuación se presentan de manera conjunta los resultados obtenidos en el apartado de desempeño, estilo y diseño del portal. Cabe mencionar que en esta sección no se mide la información presentada, que se puedan realizar trámites o que se pueda participar a través la web, más bien tiene que ver con la funcionalidad, desempeño y estilo adecuado en la presentación de la página web.

En este caso, en el apartado de desempeño, los portales municipales obtuvieron buenos porcentajes en general, el promedio por país que se obtuvo fue de 75% tanto para México como para Uruguay, seguido de los portales municipales de Colombia con 58.33% y curiosamente el desempeño de los portales chilenos descendió obteniendo un promedio de 50%.

Por su parte, en cuanto al apartado de diseño y estilo del portal, el primer promedio general lo comparten los gobiernos locales de Chile y Colombia con 91.67%, seguido por los portales municipales de México con 88.89% y finalmente los de Uruguay con 77.78%. Así pues, a continuación se presentan gráficamente estas dos secciones y los resultados obtenidos por cada uno de los 16 portales web municipales evaluados.

Gráfica 16: Resultados secciones Desempeño del portal, y Estilo y diseño



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 16 se observa que los resultados son buenos en la mayoría de los gobiernos locales para las dos secciones que se evaluaron (Desempeño del portal y Estilo y diseño), lo que representa una buena programación de los portales web municipales. No obstante, se presentaron pequeños errores²³ durante la evaluación en los portales de 6 municipios: 1.- Ecatepec de Morelos, 2.- Maipú, 3.- Antofagasta, 4.- Los Ángeles, 5.- Suba y 6.- Canelones, y aunque esto no representó mayor problema para la evaluación general, en la sección de desempeño se vieron afectados en la calificación obtenida.

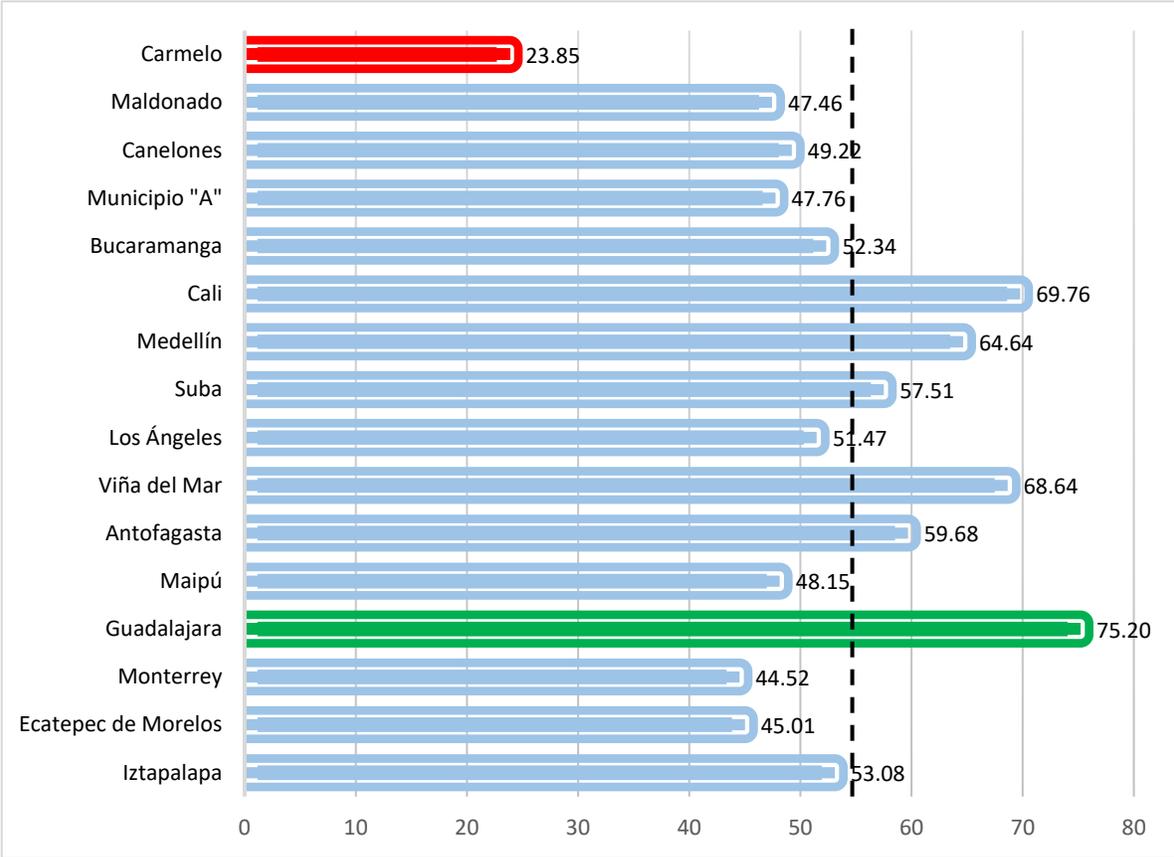
Con los resultados expuestos hasta el momento, se concluye que aún falta trabajo para que los gobiernos locales en América Latina tengan un buen desempeño en materia de gobierno electrónico, específicamente en sus portales web. De acuerdo con el modelo evolutivo, la etapa en la que se encuentran puede catalogarse como la de interacción, pues no se obtienen resultados satisfactorios en las etapas subsecuentes y como se mencionó, el promedio de los 16 portales es de 53.64%.

El promedio general que se obtuvo refleja que se ha trabajado por incluir herramientas tecnológicas e Internet dentro de las administraciones públicas

²³ Los portales web municipales no cargaban adecuadamente la información y/o contenido multimedia a pesar de contar con una conexión de banda ancha, por ello se ingresó a través de diferentes navegadores web (Chrome, Safari e Internet Explorer) para verificar si alguno era el problema pero ocurrió lo mismo en los distintos navegadores, por lo que se dedujo como un problema propio del portal municipal.

locales, pero apenas se lleva la mitad del camino. El conjunto de municipios colombianos son los que lideran este avance, después le siguen los gobiernos de Chile, México y Uruguay respectivamente, no obstante, para mostrar de manera sólida los resultados, a continuación se presenta una gráfica presentando el ranking de los portales web municipales, que es el resultado sumado de todas las secciones evaluadas a través del modelo evolutivo de gobierno digital con base en parte de la metodología de Sandoval-Almazán y Gil-García, 2009.

Gráfica 17: Ranking de Portales Web Municipales de América Latina



Fuente: Elaboración propia.

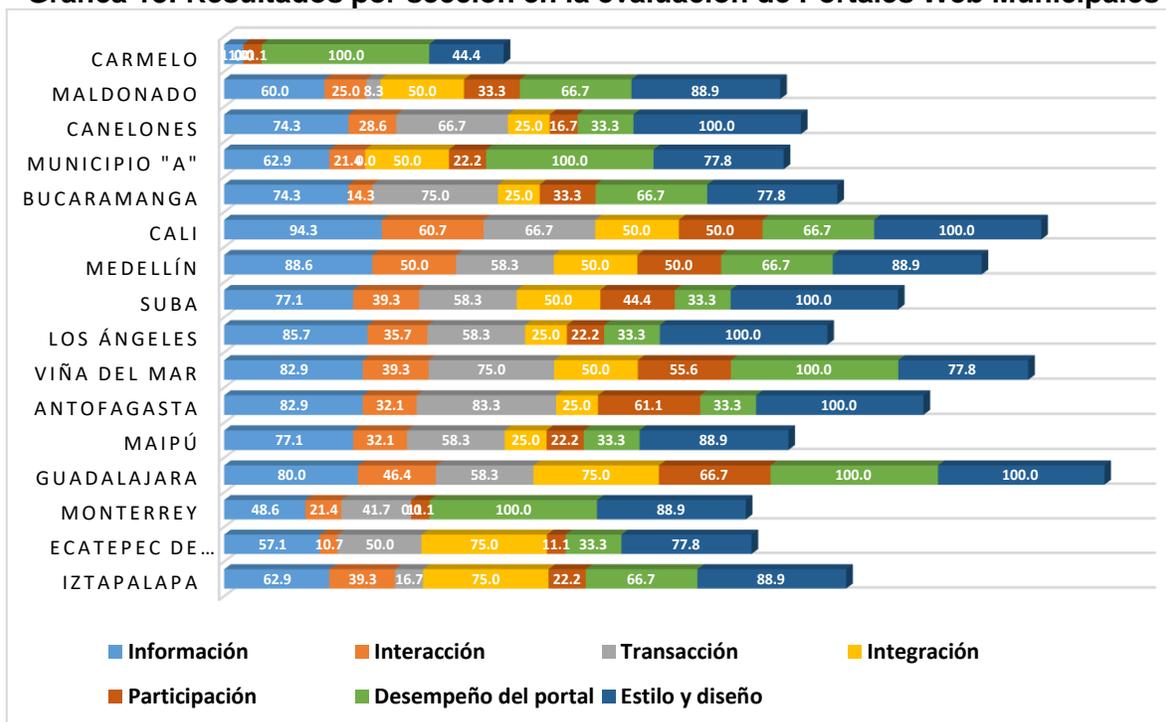
La gráfica 17 representa el Ranking de los 16 portales web municipales, siendo el portal municipal de Guadalajara, México quien resultó ser el mejor evaluado con 75.20%. Por otro lado, el peor evaluado es el portal del municipio de Carmelo, Uruguay, quien sólo obtuvo 23.85%, mostrándose dispar con lo que ocurre a nivel nacional en ese país sudamericano.

Los resultados en esta evaluación reflejan la falta de atención hacia los gobiernos locales, aunque también vislumbra un campo de oportunidades de desarrollo en este ámbito de gobierno, pues como se expuso, los portales web municipales funcionan, lo que hace falta es una estrategia de política digital que incluya y promueva a los municipios como actores relevantes en la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Las instituciones locales requieren de voluntad política y compromiso de sus dirigentes y servidores públicos para que en sus portales de gobierno se incluyan herramientas que faciliten la participación, la integración con otras instituciones públicas, así como servicios digitales más desarrollados, es decir, de transacción, integración y e-democracia, permitiendo iniciar y terminar trámites en línea.

La participación política en el ámbito de gobierno más cercano a la población aún es escasa, en países con un alto grado de participación y cultura política como Chile o Uruguay (Latinobarómetro, 2015), los portales muestran pocas oportunidades para participar-comunicarse a través de medios digitales. En este orden de ideas, se presenta una gráfica que resume lo dicho hasta ahora.

Gráfica 18: Resultados por sección en la evaluación de Portales Web Municipales



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 18 muestra por cada sección el resultado que obtuvieron en esta evaluación los 16 portales web municipales. Queda evidenciado a través del modelo evolutivo de gobierno electrónico el avance de los gobiernos locales de América Latina, empero, existen algunos municipios que a pesar de contar con un grado de urbanización bueno, recursos económicos aceptables y una cantidad de población considerable, dejan de lado el aspecto digital de la gestión pública (*front office* y *back office*), tal es el caso del municipio uruguayo de Carmelo el peor evaluado en esta investigación.

Motivo por el cual sigue en pie la idea con que comenzó esta investigación, revitalizar los gobiernos locales como prioridad de desarrollo en el mundo globalizado, ya que la Sociedad de la Información y el Conocimiento tiene como prioridad el uso de Internet y las TIC en todos los ámbitos de la vida colectiva.

Se presenta un concentrado en forma de cuadro-resumen, que a manera de semáforo presenta los resultados de la evaluación por sección, en color verde a los primeros lugares y por el contrario, en color rojo a los peor evaluados.

Cuadro 26: Ranking concentrado con porcentajes por sección

Municipio	Información	Interacción	Transacción	Integración	Participación	Desempeño del portal	Estilo y diseño
Iztapalapa	62.86	39.29	16.67	75.00	22.22	66.67	88.89
Ecatepec de Morelos	57.14	10.71	50.00	75.00	11.11	33.33	77.78
Monterrey	48.57	21.43	41.67	0.00	11.11	100.00	88.89
Guadalajara	80.00	46.43	58.33	75.00	66.67	100.00	100.00
Maipú	77.14	32.14	58.33	25.00	22.22	33.33	88.89
Antofagasta	82.86	32.14	83.33	25.00	61.11	33.33	100.00
Viña del Mar	82.86	39.29	75.00	50.00	55.56	100.00	77.78
Los Ángeles	85.71	35.71	58.33	25.00	22.22	33.33	100.00
Suba	77.14	39.29	58.33	50.00	44.44	33.33	100.00
Medellín	88.57	50.00	58.33	50.00	50.00	66.67	88.89
Cali	94.29	60.71	66.67	50.00	50.00	66.67	100.00
Bucaramanga	74.29	14.29	75.00	25.00	33.33	66.67	77.78
Municipio "A"	62.86	21.43	0.00	50.00	22.22	100.00	77.78
Canelones	74.29	28.57	66.67	25.00	16.67	33.33	100.00
Maldonado	60.00	25.00	8.33	50.00	33.33	66.67	88.89
Carmelo	11.43	0.00	0.00	0.00	11.11	100.00	44.44

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el resultado de la evaluación a portales web locales es el que a continuación se muestra en forma de lista, que a través de rangos conforme al siguiente orden: mayor de 71% azul, entre 61 y 70% verde, entre 51 y 60% amarillo, entre 41 y 50% gris, y menos de 40% rojo. Lo anterior permite visualizar la posición de cada uno de los portales del lugar número a la última posición.

1	Guadalajara	75.20 %
2	Cali	69.76 %
3	Viña del Mar	68.64 %
4	Medellín	64.64 %
5	Antofagasta	59.68 %
6	Suba	57.51 %
7	Iztapalapa	53.08 %
8	Bucaramanga	52.34 %
9	Los Ángeles	51.47 %
10	Canelones	49.22 %
11	Maipú	48.15 %
12	Municipio "A"	47.76 %
13	Maldonado	47.46 %
14	Ecatepec de Morelos	45.01 %
15	Monterrey	44.52 %
16	Carmelo	23.85 %

Después de la evaluación realizada, se nota el desarrollo heterogéneo del gobierno electrónico en los municipios de América Latina, sus portales web en la mayoría de los casos han logrado superar la primera etapa de información, tomando en cuenta el modelo evolutivo; no obstante, no se ha podido consolidar una estrategia que guíe el uso de las herramientas tecnológicas y el Internet en los gobiernos locales.

La forma de gobierno nacional en la que se ubican los gobiernos locales, es decir, federal o centralista, no es un determinante clave para el desarrollo del gobierno digital y/o los portales gubernamentales, depende de los propios municipios y así lo muestran los resultados de esta evaluación. Asimismo, el que un país a nivel nacional tenga un grado de avance significativo no necesariamente se ve reflejado en las esferas gubernamentales locales. En este sentido, se da pie al último apartado de este trabajo de investigación en el que se dará conclusión a las temáticas tratadas en cuanto a gobierno digital, portales web y su aplicación en gobiernos locales de América Latina.

CONCLUSIONES

Con base en los elementos teóricos, metodológicos y conceptuales que se vieron en los capítulos anteriores, se logró establecer una relación de los conceptos Estado-Gobierno Local y NGP-Gobierno Digital, permitiendo la comparación y evaluación de 16 portales web de distintos gobiernos locales de México, Chile, Colombia y Uruguay. En este sentido, se cumplió con el objetivo principal de comparación y análisis de gobiernos locales de América Latina, observando las condiciones, factores y etapas en las que se encuentran en cuanto a gobierno electrónico en su dimensión de portales web.

Asimismo, como se descubrió en el apartado anterior, la respuesta a la pregunta de ¿cuál es el grado de desarrollo del gobierno digital en los casos de estudio?, es que los gobiernos locales se encuentran en una etapa intermedia de evolución de sus portales y el resultado de la evaluación lo demuestra.

El promedio general que obtuvieron los 16 portales de gobierno es de 53.64%, es decir, al sumar cada una de las etapas del modelo evolutivo de gobierno digital – información, interacción, transacción, integración y participación o e-democracia–, más lo considerado por la metodología de Sandoval-Almazán y Gil-García (2009) – desempeño del portal y estilo y diseño– es que se corrobora esta afirmación.

Del mismo modo, la interrogante que se tenía sobre la importancia que tienen los gobiernos nacionales federales o unitarios para el avance en gobierno digital en los municipios, se aprecia luego de la voluntad de algunos gobiernos locales para implementar el gobierno digital en sus municipios, pues no importó el desarrollo a nivel nacional (bueno o malo).

Lo anterior se explica con base en el resultado obtenido por el portal web mejor evaluado, perteneciente al gobierno municipal de Guadalajara, México, quien obtuvo un resultado de 75.20%, acercando a la meta de un portal gubernamental eficiente, eficaz y efectivo que cubre las necesidades de transparencia, colaboración y comunicación que requieren los ciudadanos en este siglo XXI.

Caso contrario fue el portal municipal de Carmelo, Uruguay, quien resultó con apenas 23.85% a pesar de pertenecer al país más desarrollado en materia de

gobierno digital en América Latina de acuerdo con las evaluaciones de la ONU. Estos resultados dispares confirman que la voluntad política-administrativa de los municipios es apremiante para avanzar en materia digital.

La heterogeneidad en la evolución de los portales web municipales demuestra que el régimen nacional (federal o unitario) no influye directamente con el desarrollo del gobierno electrónico. En este sentido, si para los gobiernos nacionales la utilización de las TIC y la digitalización de procesos en la administración pública es un reto importante, aún es mayor para los gobiernos locales que cuentan con menores recursos financieros, materiales y humanos.

Martínez y Hernández (2014) concluyen que el anquilosamiento del gobierno electrónico en los municipios se debe a la centralización de la toma de decisiones y desde luego de los recursos. Los gobiernos locales se ven eclipsados por la sombra del gobierno nacional y el de su respectivo gobierno intermedio. Sin embargo, Núñez (2017) explica que la centralización en los órdenes de gobierno local (como las Alcaldías en la Ciudad de México) provoca una mejora en el liderazgo y dirección que se le da al gobierno electrónico, también advierte que la recaudación de impuestos locales al ser centralizada se ve mejorada, lo que hace que los recursos crezcan y puedan ser distribuidos para cumplir objetivos precisos de inclusión de TIC en la administración pública local.

En ninguna de las dos posturas anteriores se encuentran conclusiones que puedan considerarse perpetuas e inamovibles ya que la heterogeneidad de los gobiernos locales hace que aunque se encuentren inscritos en gobiernos federales o unitarios el desarrollo se lleve a cabo. Es decir, la centralización o descentralización municipal no es un factor contundente para el progreso del gobierno electrónico.

Así pues, los municipios en América Latina se encuentran en una etapa media de desarrollo del gobierno electrónico, es decir, a pesar de que este paradigma se ubica dentro de los estudios y práctica de la gestión pública desde antes de los inicios de este siglo, en el ámbito de gobierno local no se ha consolidado.

Al evaluar lo que se puede considerar la herramienta principal de gobierno electrónico (y en muchos casos, la única) a nivel local; el portal web, se nota que

los portales municipales de América Latina recién sobrepasan las etapas emergentes del gobierno digital. En general se subutilizan los portales, pues del análisis realizado a los municipios de México, Chile, Colombia y Uruguay no se observó un ejemplo de éxito arriba del 80% o 90% que se pueda compartir como sobresaliente; sin embargo, si bien los proyectos no pueden ser compartidos e imitados, al menos pueden ser tomados como precedentes. América Latina tiene a pesar de sus muchas diferencias, un mismo origen que da cabida al entendimiento mutuo y los proyectos en conjunto.

No se debe olvidar que cada espacio municipal responde a su propia idiosincrasia, usos y costumbres políticas, administrativas y electorales (Martínez y Hernández, 2014), por lo tanto tratar de ingresar a todos los municipios en una misma camisa teórica sería imposible, no obstante, si se pueden crear generalidades y pensar que las clasificaciones de portales web de gobiernos locales puede ayudar a sistematizar un marco teórico sobre ellos.

Al respecto, se pueden crear tendencias en la adopción eficaz del gobierno electrónico por medio de políticas provenientes del nivel nacional (federal o unitario) que direccionen las estrategias locales. Cada uno de los municipios con su respectivo grado de autonomía (dependiendo del régimen político-administrativo en el que se encuentre), tiene la capacidad de tomar las riendas en integrar las TIC a su administración diaria.

Como casos que ejemplifican esta última postura tenemos los hallazgos de esta investigación, que muestran el desarrollo dispar de los portales web municipales en distintas latitudes de América Latina, algunos con mejor desarrollo en conjunto por país, pero también casos que sobresalen aunque sus pares nacionales no lo hagan. La comparación permitió observar que cada gobierno local puede desarrollar su página web con sus capacidades e iniciativa propia.

Continuando, otro objetivo de esta investigación fue identificar qué afecta el gobierno electrónico mediante la revisión de portales distribuidos en 4 países a partir del modelo evolutivo; así pues, además de las ya identificadas con la metodología de Sandoval-Almazán y Gil-García (2009), los factores que son necesarios

considerar en un futuro para estudiar el gobierno digital son el liderazgo, la cultura administrativa y la voluntad de los representantes locales medida a través de políticas públicas en materia digital.

Justamente, para implementar y utilizar el gobierno electrónico no son necesarias únicamente las herramientas tecnológicas, pensar en un determinismo tecnológico donde el Internet y las TIC mejoran por sí solas a las administraciones públicas es un error, por ello uno de los retos a enfrentar en futuras investigaciones es considerar el factor político y cultural en el gobierno digital.

Retomando la dicotomía política-administración (Wilson, Goodnow, Peters, Waldo), el factor nacional del sistema federal o unitario no brota como un componente determinante para el desarrollo del gobierno digital, aunque quedaría investigar y comparar si ocurre lo mismo en portales municipales dentro de sistemas políticos nacionales presidencialistas vs parlamentarios.

El predominio del ejecutivo es un hecho actual e histórico en América Latina, tanto a nivel nacional como a nivel local, la cultura política de los latinoamericanos hace que la gestión pública sea personificada en una sola persona y no en un cuerpo colegiado. En países europeos por ejemplo, los legisladores, el cuerpo de ministros o los cabildos, tiene mayor peso en la toma de decisiones y la persona que se encuentra al frente de la administración sólo es un *manager*.

El caso del Estado unitario de Uruguay es consistente con las afirmaciones anteriores, pues aunque su posición a nivel nacional en cuanto a gobierno electrónico es destacada, no ocurrió lo mismo con sus 4 gobiernos municipales, los cuales están por debajo del 50% en esta evaluación.

En esta tesis no se ahondo detalladamente como en los estudios de caso propiamente, aunque se deduce que algunos de los componentes que afectan en la evaluación de los portales municipales uruguayos es su “reciente” fundación (2010), lo que a la vez produce un descuido en el liderazgo local y escases de un cultura administrativa que se apoye en la tecnología, como sí sucede en la esfera nacional uruguaya.

El ciudadano del siglo XXI no diferencia entre un banco, una tienda online y su gobierno, espera encontrar servicios digitales de calidad en cualquiera de los casos, siendo este el problema para los municipios, ya que mientras la iniciativa privada se actualiza a un ritmo similar que las tecnologías, la gestión pública local tarda en adoptarlas y cuando finalmente lo hace, las aplica de manera escueta y para entonces, ya han surgido nuevos avances tecnológicos, lo que genera un círculo vicioso de apropiación y aplicación tecnológica en el servicio público.

Por otro lado, se afirma que los portales web locales sí facilitan las transacciones entre gobierno y ciudadanos, entre organizaciones civiles y empresarios, pues desde un sentido teórico y práctico acortan distancias y tiempos al encontrarse disponibles a un clic de distancia, las 24 horas del día, los 7 días de la semana. El reto para los portales gubernamentales es lograr integrar recursos y optimizarlos, a fin de que brinden servicios de fácil acceso y económicos.

Uno de los argumentos para el estudio del gobierno digital, específicamente en los gobiernos locales, es porque éstos son los encargados de brindar los trámites y servicios públicos básicos a la ciudadanía, y a través de ellos se pueden ofrecer las 24 horas del día, desde cualquier lugar y por diversos medios (Pérez, Camacho, Mena y Arroyo, 2015).

“La relación de los ciudadanos y las autoridades locales tiende a ser una relación basada en la proximidad ya que los intereses en juego de ambas partes están claramente entrelazados con respecto a temas como los servicios públicos, el desarrollo urbano, la planificación escolar, los problemas del medio ambiente y la política local. Es a nivel local que el impacto de las TIC en las relaciones entre gobiernos y ciudadanos puede ser más eficaz” (UNESO, s.f.).

Respecto a la hipótesis de esta investigación en la cual se declara que el gobierno electrónico y en concreto los portales web mejoran la gestión local, la hacen más efectiva y cercana, se comprueba con la observación de la práctica municipal en materia digital con esta evaluación.

Se corroboró que los portales municipales permiten a los ciudadanos no sólo acercarse a la institución municipal y sus funcionarios por medio de información actualizada, correo electrónico o chat, sino que éste es una puerta de entrada para acceder a más y mejores servicios y trámites.

Con los portales es posible mejorar la gestión pública en aspectos como transparencia, colaboración y participación; la atención ciudadana es inmediata a través de redes sociales integradas en el portal y del mismo modo, se posibilita al ciudadano para pedir un servicio, realizar un trámite o pagar un impuesto de manera digital, con el acceso a una computadora con Internet pueden realizarse desde la comodidad del hogar u oficina en el horario que se disponga.

No obstante, la apropiación del paradigma de gobierno digital en las instituciones municipales no depende de las condiciones sociodemográficas locales o de la adopción de tecnología, pues éstos sólo son medios, sino que obedece al gobierno local mismo, es decir, a la voluntad de llevar a cabo acciones y estrategias digitales que logren eficiencia, eficacia y transparencia en la administración, así como una comunicación directa con los ciudadanos.

Lo anterior se evidencia con los resultados obtenidos en esta evaluación, ya que a pesar de que los gobiernos locales se encuentran en zonas económicas con auge, con mayores recursos o bien, dentro países que a nivel nacional destacan en el avance de gobierno electrónico e inclusión de TIC en lo social y gubernamental, no garantizó que sus portales web fueran los mejores.

Consecuentemente, la tecnologías o las condiciones sociodemográficas en las que se desenvuelve un gobierno local no son apremiantes para que se tenga una buena actuación en la apropiación, aplicación, evaluación y realimentación del gobierno digital, y en cambio sí la voluntad de los gobernantes municipales. Con mayor sustento se puede hablar de los portales web municipales, que sólo son una arista del gobierno electrónico mediante el cual la gestión pública se muestra hacia la sociedad civil y atiende sus demandas.

La administración pública requiere de la voluntad política y administrativa de los gobernantes para que se impulsen las estrategias que se han discutido en esta

tesis, desde la NGP, la descentralización política, administrativa y financiera, hasta herramientas como es el uso de las TIC y el Internet, en el *back office* y el *front office*, impulsando así el paradigma de gobierno digital y la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Si se logran aplicar las medidas descritas en el párrafo anterior, se tendrá un mejor gobierno, es decir, eficaz y eficiente, transparente, colaborativo e incluyente. Por otro lado, de acuerdo con Sandoval-Almazán (2017) los cambios de gobierno (cambie o se conserve el partido político), no son un factor de consolidación o bien, decremento de estrategias en materia de gobierno digital. De acuerdo con este autor que basa sus afirmaciones en mediciones de portales web en México, las disposiciones legales que promueven la adopción de este tipo de herramientas en el sector público son la base para la continuidad del gobierno electrónico a través de diferentes gestiones. La gestión pública, es ahora una gestión pública de la tecnología.

“La convergencia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) ha provocado una transformación social de grandes proporciones, un nuevo orden económico-social... El Internet del Futuro ya es una realidad, y se concretiza en las nuevas demandas de productos y servicios, Internet de las cosas y sistemas embebidos, analítica computacional, cómputo cognitivo. Es así como se empieza a ser la realidad de la promesa de las TIC como gran vehículo hacia la economía del conocimiento”. (INFOTEC, 2017).

Existen varios instrumentos para que las necesidades ciudadanas sean atendidas en tiempo real, algunos autores como Vázquez-Silveyra (2016) mencionan que en un futuro además de los portales web, será necesario implementar herramientas tecnológicas más avanzadas que ayuden a la administración pública a ser más eficaz. Entre algunas de las tendencias más recientes en la inclusión de TIC e Internet en la gestión pública se encuentran:

- El *Big Data*: utilizar información de distintas fuentes, para que no sólo se tomen decisiones oportunas, sino decisiones informadas. Conlleva utilizar información generada por la gestión pública, los ciudadanos y las empresas.

- Movilidad: la utilización de teléfonos inteligentes, tabletas y dispositivos móviles hace que no sea necesario encontrarse en una oficina para acceder a servicios en Internet, y la gestión pública necesitan adaptarse, por ejemplo, brindando versiones de su portal web para dispositivos móviles.
- Seguridad: los ecosistemas digitales hacen necesaria la implementación de medidas de seguridad que aminoren los riesgos de alguna intrusión maliciosa. En este sentido, la tecnología sirve en dos vertientes:
 - 1).-de manera física con la implementación de cámaras de vigilancia, que en tiempo real provean a la gestión de información oportuna y
 - 2).-de forma lógica, es decir, que la información y datos que posea la gestión, tanto de servidores públicos como de ciudadanos sea protegida.

La seguridad para el gobierno digital es un tema que no se puede dejar a un lado en estas conclusiones, vista desde dos perspectivas. La primera, comprendida dentro un marco jurídico que otorgue certeza y seguridad a usuarios de servicios públicos digitales y a la propia administración pública. La segunda, entendida como seguridad técnica que propicie el uso adecuado y no malicioso de herramientas tecnológicas en la administración pública interna y externamente.

“La nueva etapa de legitimación del Estado moderno, presupone el uso racional y estratégico de la vertiente tecnológica con fines de incrementar la eficiencia y la eficacia en la gestión pública a través de una forma diferenciada de interrelacionarse con el ciudadano en todo momento y todo lugar, eso es precisamente el gobierno electrónico, un mecanismo de lo que Stefano Rodotà (2000) ha llamado la tecnopolítica, entendida como el proceso mediante el cual las relaciones de poder y dominación son estructuradas a partir de la incorporación de la lógica de la ciencia tecnológica a los procesos decisorios del Estado modesto (Crozier, 1989)” (Martínez y Hernández, 2014: 114).

Respecto al paradigma de gobierno digital es necesario entender que al ser un instrumento basado en el Internet y las TIC, su conceptualización no es estática, pues depende del avance de estos factores, y como se sabe, su desarrollo es acelerado. Consecuentemente, en los gobiernos locales el uso del gobierno electrónico depende de las capacidades institucionales para adaptarlo de manera apresurada y por otro lado, requiere de investigaciones y formulación de teorías adaptables.

Es necesario rescatar que a través de esta investigación se dio cuenta de diferentes perspectivas y parámetros que miden el grado de avance del gobierno electrónico en el ámbito local, y a pesar del desarrollo que se lleva a la fecha, no hay que olvidar las dificultades, carencias y retos que se presentan para el futuro. Uno de los primeros retos es entender que se trata de espacios político-administrativos relativamente pequeños, que aunque beneficia a la población por su cercanía puede presentar carencias en la posesión de recursos financieros y humanos para incluir las nuevas tecnologías, por su costo monetario y por el aprendizaje que representa para los servidores públicos.

Igualmente, si bien la investigación es robusta, una oportunidad de mejora que por motivos de tiempo y financieros no se pudo realizar, es el estudio no sólo del portal web, sino de la prestación de servicios públicos y la oferta y la demanda que estos tienen. Además como un reto que se presenta en esta y la mayoría de las investigaciones en gobierno electrónico, es poder estudiar no sólo las salidas o interfaces visibles de los portales web sino los aspectos *back-office* del gobierno electrónico, más complejos y a menudo más significativos (OCDE, 2008).

Es importante mencionar que los métodos de evaluación (al igual que el gobierno electrónico) son cambiantes y evolucionan de acuerdo con la magnitud de las iniciativas y de su desarrollo, la OCDE explica que los métodos de evaluación muy detallados y costosos son casi siempre inapropiados cuando se trata de generar una comparación. “Sería imprudente proponer una metodología óptima o genérica. Los métodos de evaluación deben ser seleccionados para ajustarse a los recursos disponibles...” (OCDE, 2008:122).

Alrededor del mundo se impulsan y promueven proyectos para mejorar y evaluar la digitalización gubernamental, como solución a problemáticas sociales, políticas, económicas y de gestión, y aunque en América Latina muchos países se han desfasado respecto a la modernización administrativa y la inclusión del gobierno electrónico, no es un imposible “actualizarse”, es indispensable empezar a utilizarlo con fuerza dentro de las gestiones públicas, sobre todo las locales; ya que los beneficios que se encuentran son la mejora de calidad de prestación de servicios,

eficacia, eficiencia, economía y efectividad en el quehacer cotidiano gubernamental, agilidad y proximidad hacia las demandas ciudadanas, disminución notablemente de la burocracia y aumento en la transparencia (IMCO, 2015).

Todo ello es de suma importancia pues cada vez más los ciudadanos se involucran y demandan que su opinión sea tomada en cuenta, y el gobierno digital favorece la contraloría social, luego de que a través de los portales es posible que los gobiernos entablen una comunicación de dos vías y rindan cuentas a través de estos medios. En este sentido, Merino (2003) menciona que los ciudadanos han dejado a un lado el estado de letargo en el que se hallaban, se han hecho presentes y cada vez se involucran, participan más allá de las elecciones y exigen más dentro del espacio público, presentándose el gobierno digital como un escaparate para mejorar los gobiernos en todos los niveles.

Se aclara que crear un portal electrónico no es tener un gobierno digital, se necesitan de muchas más estrategias que complementen esta parte, aprovechando las TIC para la prestación de servicios, entre otras con la creación de aplicaciones para celulares inteligentes, construcción de políticas digitales colaborativas con disposición y expansión de información y datos para que los ciudadanos las aprovechen (Índice de Gobierno Digital Municipal, 2014). A pesar de ello, se reitera y afirma, que el portal web es un primer paso y la cara más visible del gobierno digital, más aún en los gobiernos locales, que carecen de recursos para poder crear, difundir, aprovechar y potencializar cabalmente todas estas herramientas digitales.

Luna Reyes, Sandoval-Almazán, Gil-García, Luna y Purón Cid (2015) explican que el gobierno digital y los portales de Internet son plataformas que ayudan a transformar la gestión pública, pensando en “la construcción de gobiernos abiertos y transparentes y a la mejora de servicios para los ciudadanos”. De la misma forma, la evaluación de los portales web ayuda a las instancias locales a comprender mejor los beneficios que este tipo de herramientas otorga, y se puede visualizar a quiénes y cuántos (dependiendo del número de usuarios y total de la población) benefician directamente los proyectos de gobierno digital.

Son 3 las razones principales que distinguen la importancia de los portales web como herramientas de innovación y de gestión eficiente, pues mediante ellos se puede 1).- Mejorar la recaudación y pago de impuestos, 2).-Permiten realizar trámites en general con facilidad, efectividad y economía y 3).- Ofrecen oportunidades de participación directa con la administración.

Gil-García y Luna-Reyes (2009), exponen que el gobierno digital constituye una nueva modalidad de gestionar los servicios de las dependencias gubernamentales, brindada a través de las TIC y el Internet, teniendo una mejor capacidad de respuesta de las instituciones hacia los ciudadanos. El gobierno electrónico ayuda a que las gestiones municipales manifiesten mayor accesibilidad a la información, datos y trámites de la administración.

En el contexto actual los cambios son muy rápidos, las actualizaciones están a la orden del día, por ello “las ciudades contemporáneas exigen la aplicación de una moderna administración. Hoy día los pequeños municipios deben abrirse al mundo moderno: El desarrollo económico, la participación ciudadana...” (Rendón, 2007:31).

En este sentido, el trabajo realizado en esta investigación puede proseguir y generar beneficios para el estudio de los gobiernos locales así como para perfeccionar el paradigma de gobierno digital. La metodología utilizada es perfectible y con la oportunidad de más evaluaciones a portales locales se lograría mayor *expertis*, además con la inclusión de mayor número de portales se puede perfeccionar el modelo para abarcar completamente la realidad municipal.

Del mismo modo, si se tiene la oportunidad de realizar una evaluación anual de portales web locales se recolectarían datos que al reunirlos y analizarlos, pueden consolidar una base de datos para encontrar patrones y comprender cuáles son las mejores estrategias y prácticas adoptadas por los municipios.

Se concluye que el gobierno digital está rompiendo barreras temporales y geográficas para acercar la administración pública a los ciudadanos, pero a pesar del dicho que los gobiernos municipales son las instituciones públicas más cercanas a la población, muchas veces no sucede. Ahora la tecnología brinda oportunidades

de transparencia, colaboración y comunicación directa entre administración y administrados, además de premura en la solicitud, dotación y/o cobro de servicios públicos en la esfera local.

Finalmente se espera que esta investigación, la metodología utilizada y los resultados obtenidos, sigan promoviendo el interés en el estudio tanto de los gobiernos locales como del paradigma de gobierno digital. Aunque los casos de estudio permiten observar una parte de la realidad municipal en México, Chile, Colombia y Uruguay se abren brechas de estudio para poder investigar más casos y eventualmente incluir a más países de la región.

Esta investigación sirvió, como estudiante, para darme cuenta que la célula básica del Estado, no es el municipio, es el ciudadano. Esta investigación sirve para saber que las comparaciones son temporales, pero sirven para crecer y superar. La Historia demuestra que todo proceso es cíclico y depende de nosotros depende cambiarlo.

ANEXO 1

Categoría		Especificación detallada de la información a buscar
SECCIÓN I INFORMACIÓN		
1.1 INFORMACIÓN COMPLETA Y DETALLADA. Se busca encontrar información completa y detallada dentro del Portal, como puede ser sobre el Webmaster, Fuentes de información, Estadísticas, etc.		
1.1.1 Muestra datos del autor la información presentada en las páginas y documentos del portal (sitio web completo).	NO=0 SI=1	Se exploran de forma aleatoria 5 páginas o documentos y se codifica como sí cuando aparece el nombre del autor individual o la institución que creó el documento en todos ellos. Puede aparecer después del título del artículo, noticia o tema o también al final del mismo.
1.1.2 Presenta información detallada (profundidad, enlace, descripción).	NO=0 SI=1	Información detallada se refiere a que existen en la página de inicio varios bloques de información relacionados por ejemplo con noticias, trámites o eventos. Cada uno de estos bloques de información contiene además descripciones breves de cada elemento (p.e. las primeras dos líneas de la noticia) y/o vínculos a otra página con la noticia detallada.
1.1.3 Despliega iconografías que muestran el tipo de archivo (pdf, ppt, doc).	NO=0 SI=1	El tipo de icono que nos señala el tipo de archivo son p.e.: Documento Formato de Documento Portátil (Portable Document Format) Presentación Nota: Aparece con mayor frecuencia en el costado derecho del vínculo de acceso al documento o en la parte superior.
1.1.4 En la información estadística se referencia al Instituto Nacional de Estadística (de cada país) u otras fuentes similares.	NO=0 SI=1	Documentos que sirven de base para la elaboración de un contenido. Las fuentes se encuentran dentro de los textos y hacen mención a documentos del INE u otras fuentes sobre el origen de la información. Por otro lado también se puede ver en la parte inferior de los gráficos

		o fotos si es que cuenta con ellas el artículo o noticia.
1.1.5 Existen ligas que llevan a información adicional relacionada con la que se despliega en la pantalla	NO=0 SI=1	Se refiere a vínculos apuntando a otros documentos o contenidos relacionados con el contenido presentado en la página. Normalmente se presentan con el encabezado “Notas Relacionadas” Nota: Después de leer una nota o información esta misma se puede relacionar con otra, ya sea un trámite o servicio, noticia, o evento y aparece en la parte inferior o en el extremo derecho de la nota.
1.1.6 Existen ligas que llevan a la página o sitio donde se puede descargar la aplicación necesaria para obtener o trabajar con un formato.	NO=0 SI=1	El vínculo conduce al portal del fabricante de la aplicación como Acrobat Reader o Flash para poder instalarlo en la computadora y poder leer el contenido.
1.2 INFORMACIÓN MULTIMEDIA. La integración de soportes o de procedimientos que emplean sonidos, imágenes o textos para difundir información, especialmente si es de forma interactiva.		
1.2.1 Existe información multimedia en formato de video.	NO=0 SI=1	Se pueden ver eventos como son los informes de gobierno o algún tipo de inauguración.
1.2.2 Existe información multimedia en formato de audio.	NO=0 SI=1	Se puede ver el icono de audio junto a la nota o en el portal.
1.3 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN. Forma en la que se encuentra organizada la información dentro del Portal Web		
1.3.1 Existe un orden lógico – estructura – que organiza la información en el portal.	NO=0 SI=1	Con orden lógico nos referimos a que a simple vista, cuando se abre la página de inicio del portal, éste contenga bloques bien definidos como: noticias, trámites y servicios, avisos, gobierno, etc. y que se amigable a la vista y no todo amontonado. Esta estructura también se observa en los menús de opciones en la página de inicio.
1.3.2 Contiene información de indicadores de desempeño del gobierno en alguna parte del portal.	NO=0 SI=1	Incluye un Cuadro o tabla en el que se muestran datos o indicadores.

1.3.3 La información está estructurada por dependencia.	NO=0 SI=1	Nota: En ocasiones se encuentra un menú del lado izquierdo o superior de la página de inicio que contiene un link que dice Dependencias, la cual puede tener como opción un listado a escoger y en otras nos despliega otra página con las diferentes dependencias.
1.3.4 La información está estructurada de acuerdo a servicios al ciudadano.	NO=0 SI=1	La página contiene los servicios que son buscados con mayor frecuencia por el usuario, como registro civil, impuestos, atención ciudadana, etc. Nota: Los servicios al ciudadano puede ser tomado con los trámites y servicios en donde nos pone primero los principales servicios y trámites que son más buscados por los ciudadanos y no por los servidores públicos.
1.3.5 La información está organizada en términos de necesidades ciudadanas ya sea a través de perfiles (jóvenes, mujeres, etc.) o eventos de vida (matrimonio, defunción, trabajo, empresa, etc.).	NO=0 SI=1	Esta organización se refleja también en alguno de los menús de opciones de la página de inicio. Nota: Se encuentra con mayor facilidad en áreas dedicadas a trámites y servicios.
1.3.6 Contiene un mapa del sitio visible.	NO=0 SI=1	Es un listado o diagrama que muestra el contenido y ubicación de todas las páginas del portal. Incluye enlaces a cada página. Nota: Se puede observar en parte superior o inferior la página de inicio, algunas veces aparece el icono de mapa del sitio o el nombre que es una liga.
1.4 ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN. Poner al día la información dentro del portal y así modernizarla y renovarla.		
1.4.1 Muestra fecha y hora de actualización (Página Inicial).	NO=0 SI=1	Nota: La actualización de las secciones se encuentra normalmente al final de la página inicial la fecha y hora de actualización.

1.4.2 La información está actualizada, noticias, eventos (se observan datos con fecha de la última semana).	NO=0 SI=1	La pregunta específica los elementos a observar en noticias o eventos de la página de inicio. Nota: En las fechas nos podemos percatar sobre cuando sucedieron o fueron puestas las noticias en línea.
1.4.3 Se informa al usuario sobre cambios efectuados en el portal web (lo nuevo en el sitio)	NO=0 SI=1	Nota: Se puede presentar en la página de inicio del portal en la cual nos dice cuáles son las secciones o cambios nuevos que se implementaron.
1.4.4 Existe información de actividades o eventos del gobierno referentes al mes en curso.	NO=0 SI=1	Nota: Se pueden encontrar eventos culturales o sociales o eventos que realizó el gobernador, por lo regular se encuentran dentro del calendario de eventos.
1.4.5 Existen servicios que únicamente están en la página de inicio por temporada (inscripciones a escuelas, tenencias, ferias, aguinaldo, reparto de utilidades, etc.).	NO=0 SI=1	Nota: Existe en la página de inicio un cuadro activo que por lo regular es un link que contiene información de tenencias, ferias, impuestos, etc.
1.5 ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN. Fácil acceso a la información dentro del portal.		
1.5.1 Muestra un catálogo en línea de los distintos servicios y trámites que ofrece el gobierno	NO=0 SI=1	Existe dentro del portal un catálogo de los trámites y servicios que ofrece el gobierno. Nota: Cuando vemos los trámites y servicios que se pueden hacer en línea nos muestra una lista de todos los diferentes servicios que podemos llevar a cabo e incluso algunas veces los dividen por dependencias.
1.5.2 El portal puede desplegarse en varios idiomas (extranjeros o autóctonos).	NO=0 SI=1	Nota: La opción de idiomas se encuentra en la parte superior del portal y aparecen las diferentes banderas de los países extranjeros.
1.5.3 El portal tiene una sección diseñada para facilitar el acceso a personas con discapacidad (ej. débiles visuales)	NO=0 SI=1	Normalmente debería presentarse como una opción de accesibilidad en la página principal.

<p>1.5.4 Existen vínculos o ligas del portal rotas o equivocadas. Se califica con 0 únicamente si especifica un vínculo roto (cuando el validador dice: The link is broken).</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>Cuando al dar clic en una liga nos lleva a otro sitio que no queríamos o se muestra una página que nos dice que la liga no existe. Nota: Utilizar para verificar http://validator.w3.org/checklink Si no se permite la revisión por el validador se pone 0.</p>
<p>1.5.5 La información cumple con los estándares de accesibilidad del W3C.</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>El World Wide Web Consortium, abreviado W3C, es un consorcio internacional que produce estándares y recomendaciones para la World Wide Web sobre lenguajes y otras tecnologías. En algunas página aparece el logo de que las páginas están validadas. Hacer clic en el logo para verificar el cumplimiento de los criterios en caso de no tener el logo usar la dirección http://validator.w3.org para verificar. Realizar la validación en una página adicional a la del portal que se está evaluando para que no haya ninguna interrupción. Se codifica cero siempre que se encuentre algún error.</p>
<p>1.5.6 Hay accesibilidad desde distintos navegadores (Chrome, Internet Explorer, Firefox y safari) en los sistemas operativos como Mac OS, Linux y Windows.</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>Un navegador Web o navegador de Internet es el programa que permite visualizar los contenidos de las páginas Web. También se conoce con el nombre de browser. Ejemplos: Internet Explorer, Chrome, Firefox y Safari. Sólo verificar para estos 4 navegadores con los 3 sistemas operativos en las 3 últimas versiones, Mac, Linux y Windows. Nota: Usar para verificar http://browsershots.org/. Se tiene que desplegar en la página las imágenes de las pantallas para poder verificarlas y al mismo tiempo en la parte inferior de las pantallas aparece el nombre de cada una.</p>

<p>1.5.7 Existe un sitio específico de acceso para dispositivos móviles (diferente del sitio completo).</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>El dispositivo móvil es un aparato de pequeño tamaño el cual puede recibir/enviar información (portátiles, PDAs, celulares inteligentes). Nota: lo encontramos en dos partes del portal, ya sea en la parte inferior o superior y por lo regular tiene la imagen de un teléfono. La mejor forma de probar la existencia es a través de un dispositivo móvil Nota: Al momento de acceder al portal web éste cuenta con una versión para PC y otra para Smartphone.</p>
<p>1.6 TRANSPARENCIA. Acceso público a una información completa, exacta y clara acerca del gobierno. Nota Importante: Únicamente se evalúa que el portal contenga dentro de su menú una sección que diga Transparencia en donde se busca que publique cada una de las preguntas siguientes, pues no interesa que manden a la página del Instituto Nacional de Información de cada país.</p>		
<p>1.6.1 En las páginas se encuentra información sobre leyes municipales u otros reglamentos o normas del estado y sus dependencias.</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>Conjunto general de normas, criterios, metodologías, lineamientos y sistemas, que establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos. Nota: En la sección de transparencia puede decir marco normativo, normas, etc.</p>
<p>1.6.2 En las páginas se encuentra la estructura orgánica del Gobierno</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia. Nota: A veces se encuentra una liga que nos lleva a directorio de dependencias.</p>
<p>1.6.3 En las páginas se encuentra información sobre metas y objetivos del Gobierno</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>Nota: Muestra datos a veces por cada dependencia pero no aplica en todas, pero si se toma en cuenta aunque no estén todas las dependencias.</p>

1.6.4 Se puede acceder a información o datos financieros de la administración pública municipal	NO=0 SI=1	Nota: Muestra datos a veces por cada dependencia pero no aplica en todas, pero si se toma en cuenta aunque no estén todas las dependencias.
1.6.5 En las páginas se encuentran sueldos y prestaciones de funcionarios públicos.	NO=0 SI=1	Nota: Aparece en ocasiones o por dependencia o general. De manera directa sin tener que bajar ningún archivo.
1.6.6 En las páginas se encuentra directorio de funcionarios con correo electrónico y/o teléfono de contacto.	NO=0 SI=1	Nota: Debe de aparecer el teléfono de contacto del servidor público.
1.6.7 En las páginas se encuentran datos sobre licitaciones públicas.	NO=0 SI=1	Nota: No aplica para todas las dependencias. Aunque si aparecen 2 ó 3 se codifica como 1.
1.6.8 En las páginas se encuentra información sobre procedimientos, características y requisitos de los trámites y servicios ofrecidos.	NO=0 SI=1	Nota: Nos referimos a una descripción clara de los procedimientos, características y requisitos de los trámites y servicios ofrecidos. En caso de que sea un trámite en línea, esta descripción se debe dar antes de empezar el trámite.
1.6.9 En las páginas se encuentra información sobre concesiones, licencias, permisos o autorizaciones otorgadas por el municipio.	NO=0 SI=1	Nota: Normalmente estas son listados de los concesionarios y permisionarios, se encuentran en la sección de transparencia.
SECCIÓN II INTERACCIÓN		
2.1 CONTACTO CON WEBMASTER Y ATENCIÓN CIUDADANA. Se busca encontrar información dentro del Portal de gobierno sobre el Webmaster para de esta manera poder tener comunicación con él.		
2.1.1 Existen formas de comunicarse con el webmaster (fácil de ser encontradas).	NO=0 SI=1	Nota: Al referirnos que sean fácil de ser encontradas queremos que el usuario pueda ver fácilmente esta sección dentro del portal, en donde puede ubicarse ya sea en la parte superior o inferior de la página de inicio, la cual es una liga que puede abrir una programa de correo o una página donde se le puede mandar un mensaje. Por lo regular se encuentra una liga del contacto en la parte superior o inferior de la página, pero debe decir webmaster, sino no se toma en cuenta.

2.1.2 Existe un formato en línea para contactar al webmaster.	NO=0 SI=1	Se codifica 1 si es posible que por medio de la página se complete información como nuestro nombre y correo junto con un mensaje o comentario dirigido al responsable de portal. No abre otra aplicación de correo electrónico. Nota: Si se le puede contactar al webmaster, se debe poder escribirle para hacerle algún comentario o sugerencia.
2.1.3 El formato llenado genera una respuesta automática de recepción de mensaje.	NO=0 SI=1	Al momento de que se envíe el mensaje aparece en la pantalla un mensaje de que nuestro comentario ha sido enviado o recibido. Nota: Cuando se le da enviar al mensaje escrito antes, en la página debe aparecer un mensaje que nos confirme que nuestro mensaje ha sido enviado o recibido exitosamente, pues de no ser sí no se toma en cuenta. Porque a veces no pasa nada en la página o marca un error.
2.1.4 Tiene un chat individual de atención ciudadana en la que los usuarios pueden obtener ayuda para la realización de trámites y servicios.	NO=0 SI=1	El chat es un sistema de conversación en línea en donde se puede conversar con una persona en tiempo real utilizando el Internet. En este caso debe ser un chat persona a persona, no público (como un foro). Nota: No todos los portales cuentan con un chat, pero se pueden encontrar tanto en la página de inicio como en la de servicios. Y varias veces se puede ver como un anuncio.
2.2 OBTENCIÓN DE FORMATOS EN LÍNEA. Se busca el obtener un formato que se pueda bajar y guardar en nuestro equipo para usarlo para realizar algún trámite o el poder llenarlo en línea para agilizar un trámite.		
2.2.1 Se pueden bajar formatos (Word o pdf).	NO=0 SI=1	Los formatos son diferentes tipos de programas que se utilizan para los formatos y pueden ser: Documento de Word Formato de Documento Portátil (Portable Document

		Format). Nota: En ocasiones sólo permite guardar los documentos que son de Word y los Pdf solo se pueden llenar e imprimir pero no guardarlos.
2.2.2 Se puede llenar el formato (pdf) en línea.	NO=0 SI=1	Los documentos pdf pueden incluir botones y acciones que los vinculan con una base de datos.
2.2.3 La página muestra instrucciones específicas que faciliten la realización del trámite o servicio	NO=0 SI=1	Ejemplos: Enlista la información que se requiere para hacer el trámite. Enlista los pasos para hacer el trámite.
2.2.4 Se observa claramente liga para acceder al formato para la realización de algún trámite.	NO=0 SI=1	Nota: La liga debe permitirnos acceder al formato y poder bajarlo.
2.2.5 Existen aplicaciones (apps) para dispositivos móviles.	NO=0 SI=1	Muestra un vínculo para descargar la APP de iTunes o Android.
2.3 EXISTEN FORMAS DE COMUNICARSE CON FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL. Se busca ver si existe dentro del Portal formas de comunicarse con Funcionarios de Gobierno (diferentes al responsable del portal) por medio de la utilización de la Tecnología.		
2.3.1 Existe una forma en línea para contactar a algún funcionario de gobierno.	NO=0 SI=1	Se puede llenar una forma en internet en donde se pueda poner una opinión, queja, sugerencia o felicitación.
2.3.2 La forma genera una respuesta automática de recepción de mensaje.	NO=0 SI=1	Nota: Después de mandar la forma debemos de ver en la página un mensaje que nos indique que ha sido recibido o enviado nuestro mensaje.
2.3.3 Tiene chats programados por temas y fechas específicas con algún funcionario.	NO=0 SI=1	Se tiene el día y hora en la que se realizará dicho chat. Nota: Aparece como un anuncio activo en la parte izquierda de la página y nos dice quién es la persona que estará, cuando y el tema a tratar en el chat.
2.3.4 Se observa que los chats han sido usados en la última semana.	NO=0 SI=1	Nota: En ocasiones se tiene un Historial de los chats pasados.
2.4 BÚSQUEDAS DE INFORMACIÓN. Se busca ver si existen dentro del Portal formas de encontrar de manera más rápida información de gran importancia para el usuario.		

2.4.1 Tiene motor de búsqueda (Search engine interno o externo).	NO=0 SI=1	Es un programa ubicado dentro del portal el cual busca información dentro del portal por medio de palabras claves y da como resultado una lista de documentos, noticias, etc. que coinciden con la palabra. Nota: Se encuentran en la página de inicio con mayor frecuencia junto al menú horizontal en el extremo derecho.
2.4.2 El motor de búsqueda funciona.	NO=0 SI=1	Nota: Se tiene que realizar una búsqueda para ver que si funciona y nos arroja resultados la búsqueda.
2.4.3 Existe al menos un resultado relacionado con la consulta entre los primeros cinco resultados en la lista.	NO=0 SI=1	Nota: En los resultados debemos de ver los 3 ó 5 primeros resultados que tengan que ver con la búsqueda hecha y ver que realmente tengan que ver con nuestra búsqueda.
2.4.4 Tiene buscador de datos de funcionarios (tel., correo electrónico) por dependencia.	NO=0 SI=1	Nota: Puede encontrarse en el Directorio no todos los dividen por dependencia.
2.4.5 Tiene buscador de datos de funcionarios por nombre y apellido del funcionario.	NO=0 SI=1	Nota: En ocasiones también nos da la opción de hacerlo por cargo.
2.4.6 Genera opciones alternas si no encuentra al funcionario (teléfono o formato para consultar).	NO=0 SI=1	Nota: El formato es más difícil de que nos lo de como otra opción pues por lo regular solo nos da un teléfono.
2.4.7 Permite calificar si la búsqueda fue útil o resultó exitosa.	NO=0 SI=1	Nota: No todos los portales lo hacen pero algunos lo llevan a cabo hasta el final de la página o en cuadro en el extremo derecho.
2.5 PERSONALIZACIÓN. El objetivo es ver que tanto podemos adaptar un portal conforme a nuestros gustos o preferencias.		
2.5.1 Se puede personalizar el formato de la información (tamaño de letra, color, etc.) que se despliega en el portal.	NO=0 SI=1	Se puede cambiar la forma o tamaño de letra, el color del fondo, etc. dentro del Portal.
2.5.2 Se puede personalizar el contenido que se despliega en el portal.	NO=0 SI=1	Mover de posición información que se encuentra en el Portal como las imágenes, noticias, eventos, servicios, etc.

2.5.3 Tiene un sitio abierto al público y otro protegido por contraseña sólo para usuarios registrados.	NO=0 SI=1	Puede existir un espacio únicamente para personal de gobierno.
2.5.4 Permite elegir información, datos y “guardarlos” en una parte del sitio (ej., monitoreo de trámites).	NO=0 SI=1	La pregunta específica los elementos a observar.
2.5.5 El sitio se modifica de forma automática de acuerdo a la actividad del usuario (ej. (“la página que creaste” o “recientemente visitados”).	NO=0 SI=1	La pregunta específica los elementos a observar.
2.5.6 El sitio permite al usuario elegir entre la versión móvil y la versión completa con facilidad.	NO=0 SI=1	Se puede acceder al portal completo (full site) desde un dispositivo móvil, dando la libertad de elección al usuario.
2.6 INFORMACIÓN DINÁMICA (EJ., NUEVOS SERVICIOS, NOTICIAS, EVENTOS, ETC.). Evaluar la interactividad que se tiene dentro del sitio web de Gobierno.		
2.6.1 Se puede “filtrar” la información desplegada utilizando criterios como fechas, dependencia, eventos o temas (filtros dinámicos tipo ajax y api, cgi, php, javascript).	NO=0 SI=1	Poder realizar cambios e interactuar con la información que se tiene de modo que solo se vea lo que se desea. Nota: Que se puedan manejar los datos de forma que me dé sólo los resultados que quiero.
2.6.2 El sitio permite obtener noticias por otros medios electrónicos alternos (ejemplo lector RSS, correo electrónico, etc.).	NO=0 SI=1	Es una forma de facilitar contenidos desde cualquier sitio en la red para su inserción fácil en una página web o en un lector de escritorio. Sus siglas responden a Really Simple Syndication. En inglés significa: "publicar artículos simultáneamente en diferentes medios a través de una fuente a la que pertenece". Y por lo regular se caracteriza por este icono. Nota: Se toma en cuenta cuando al darle clic en el icono me lleva a la página.
SECCIÓN III TRANSACCIÓN.		
3.1 SE PUEDEN REALIZAR PAGOS EN LÍNEA (EJ., TARJETAS DE CRÉDITO, CLABE, ETC.). Se evalúa si dentro del portal se pueden llevar a cabo transacciones en línea. En los casos que no sean posible verificar todo el proceso se buscarán los diferentes elementos específicos referentes a la transacción que proporcionen la información al respecto.		
3.1.1 Se observa la página de acceso al pago en línea.	NO=0 SI=1	Nota: Debemos de encontrar una liga que nos diga pago en línea.

3.1.2 Existen proceso de pago a UN clic.	NO=0 SI=1	La pregunta especifica los elementos a observar.
3.1.3 Se puede pagar con Tarjeta de Crédito.	NO=0 SI=1	Nota: A veces nos lo dice con icono de visa o con icono de tarjetas
3.1.4 Ofrece otras alternativas electrónicas de pago (Paypal, CLABE).	NO=0 SI=1	PayPal es una aplicación basada en Web para el pago seguro por internet. La Clave Bancaria Estandarizada (CLABE) se utiliza para realizar transferencias y operaciones interbancarias.
3.1.5 Distingue con claridad servicios completos e incompletos en línea.	NO=0 SI=1	El Portal nos dice cuáles son los servicios que se pueden realizar al 100% en línea y cuáles son los trámites y servicios que se tienen que realizar en una dependencia.
3.2 SEGURIDAD INFORMÁTICA. Se evalúa la seguridad con la que cuenta el portal de gobierno para llevar a cabo transacciones en línea.		
3.2.1 Se observa el logotipo de una empresa de pago-seguro antes de empezar el trámite de pago.	NO=0 SI=1	El logotipo de una empresa de pago seguro nos indica que se protegen los datos del usuario que está brindando información confidencial sobre su transacción bancaria y números confidenciales. El siguiente logotipo aparece con mayor frecuencia dentro de los Portales.
3.2.2 Existen políticas de Seguridad publicadas en el sitio visible antes de comenzar alguna transacción.	NO=0 SI=1	Deben de publicarse Políticas de Seguridad del portal, las cuales se encuentran con mayor frecuencia en la parte inferior del portal de Internet.
3.2.3 Existen políticas de Privacidad publicadas en el portal visible antes de comenzar alguna transacción.	NO=0 SI=1	Deben de publicarse Políticas de Privacidad del portal, las cuales se encuentran con mayor frecuencia en la parte inferior del portal de Internet. Nota: La mayoría de las veces están juntas las políticas de seguridad y privacidad, las cuales son una liga al final de la Página del Gobierno.

<p>3.2.4 Se observa en el navegador que el proceso de pago es seguro (candado o https) desde la página que pida cualquier tipo de información al usuario.</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>En nuestro navegador se observa que la dirección comienza con https, que significa protocolo seguro de transferencia de hipertexto el cual nos da la certeza de un intercambio de información segura. También en la parte final de navegador aparece este icono que es un candado que al darle clic con da un informe sobre la seguridad con la cuenta el portal o si utiliza algún tipo de certificación.</p>
<p>3.3 LICENCIA DE MANEJO. Se omitió por no ser una función propia de los gobiernos locales.</p>		
<p>3.4 MULTAS. Se evalúa si existe el servicio de pago de multas y si se puede realizar.</p>		
<p>3.4.1 Se puede pagar multas en línea.</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>El poder pagar una multa de tránsito sin asistir a la dependencia a pagar. Siempre y cuando este en los tiempo establecidos de pago, pues de no ser así si es necesario ir a la dependencia.</p>
<p>3.4.2 Se puede obtener comprobantes de pago sin asistir a la dependencia.</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>La pregunta específica los elementos a observar.</p>
<p>3.5 IMPUESTO SOBRE NÓMINA. 3.6 IMPUESTO AL TURISMO 3.7 ACTAS DE NACIMIENTO Se omitieron por no ser funciones propias de los gobiernos locales.</p>		
<p>3.8 LICITACIONES DE MANERA DIGITAL (COMPRANET U OTRO SISTEMA). Se evalúa si existe el servicio de licitaciones por Internet.</p>		
<p>3.8.1 Se administra el proceso de licitaciones en línea.</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>Poder realizar los trámites de licitación en línea y mandar los documentos que se soliciten sin tener que ir a una oficina a realizar el trámite.</p>
<p>SECCIÓN IV INTEGRACIÓN</p>		
<p>4.1 INTEGRACIÓN VERTICAL. Se evalúa si dentro del portal existe información de otros gobiernos tanto Federal como Estatal</p>		
<p>4.1.1 El portal cuenta con una sección sobre el gobierno estatal o subnacional.</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>El portal tiene una sección en donde redirecciona hacia el gobierno estatal o subnacional</p>

4.1.2 El portal cuenta con una sección sobre el Gobierno Federal.	NO=0 SI=1	El portal del municipio puede tener una sección sobre el Gobierno Federal o puede tener una liga que nos lleve a él. Puede aparecer la liga con el nombre de “enlaces”, “otros niveles de gobierno” o “sitios de interés”. En ocasiones se ubica esta liga en la página de inicio.
4.2 INTEGRACIÓN TRANSACCIONAL O CARRITO DE COMPRAS. Se evalúa si dentro del portal se pueden llevar a cabo transacciones en línea.		
4.2.1 Este portal contiene un punto único de pago de servicios, no importando que estos sean de diferentes dependencias gubernamentales y diferentes niveles de gobierno (carrito de compras).	NO=0 SI=1	Zona de un sitio web de compra electrónica, donde el usuario va colocando los objetos o servicios que desea comprar. Al final, el usuario decide cuáles de ellos compra o no.
4.2.2 Existen servicios disponibles en el portal para realizarlos a través de dispositivos móviles (Teléfonos celulares, Pda s) como los que se pueden realizar directamente en el portal (información, interacción y transacciones).	NO=0 SI=1	Se puede acceder a los mismos trámites y servicios pero usando un dispositivo móvil como si fuera hecho desde una computadora, pero no siempre se despliega de la misma manera la página.
SECCIÓN V PARTICIPACIÓN.		
5.1 DEBATES EN LÍNEA SOBRE ASUNTOS PÚBLICOS (FUNCIONARIOS-CIUDADANOS). Se evalúa si dentro del portal se llevara a cabo discusiones o debates con funcionarios.		
5.1.1 Existe(n) bitácora(s) electrónica(s) (blogs) sobre asuntos públicos.	NO=0 SI=1	Una bitácora electrónica es un tipo de página web con una serie de artículos ordenados de forma cronológica desde el más reciente, situado al principio de la página y el más antiguo ubicado en el final o la parte de abajo. Nota: Se puede encontrar en la parte de Participación Ciudadana con el nombre de Blogs, así como un anuncio en la página de inicio.
5.1.2 Se observa actividad durante la última semana en la bitácora electrónica (blog).	NO=0 SI=1	Para ver si tiene actividad el blogs la mayoría de las veces aparece como última actualización y la fecha enseguida.

5.1.3 Existe(n) foro(s) (fóruns) sobre asuntos públicos.	NO=0 SI=1	Es un foro de mensajes, opinión o discusión en línea sobre un tema en específico. Nota: Se puede encontrar en la parte de Participación Ciudadana.
5.1.4 Se observa actividad durante la última semana en el foro (fóruns).	NO=0 SI=1	En la misma página del foro aparece la fecha del último mensaje.
5.1.5 Existe(n) chat(s) grupales sobre asuntos públicos.	NO=0 SI=1	Es un sistema de conversación en línea que permite a varias personas de la comunidad conversar en tiempo real sobre un tema específico y público. Nota: Se puede tomar en cuenta los chats programados por fechas y temas específicos.
5.1.6 Se observa actividad durante la última semana en el chat.	NO=0 SI=1	El chat en ocasiones tiene historiales sobre las charlas.
5.1.7 Existen encuestas en línea sobre temas gubernamentales o políticas públicas.	NO=0 SI=1	Las encuestas se realizan con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos sobre políticas públicas o algún otro tema de gobierno. Nota: Se pueden observar en la página de inicio del portal, pero no todas se toman en cuenta pues no todas tiene que ver con políticas públicas. También en ocasiones se les da el nombre de opinión.
5.1.8 Se observan encuestas durante la última semana.	NO=0 SI=1	Se puede encontrar a veces debajo de la encuesta una liga que dice más encuestas las cuales tienen las fechas.
5.2 VOTO ELECTRÓNICO. Se evalúa si dentro del portal se puede llevar a cabo algún tipo de votación.		
5.2.1 Existe espacio de voto electrónico en el portal.	NO=0 SI=1	El voto electrónico es una expresión de la gente pero por medio electrónico haciendo uso del Internet.
5.2.2 El espacio de voto electrónico permite la autenticación.	NO=0 SI=1	La autenticación se refiere a que el voto que se emite de manera electrónica pueda ser seguro por medio del uso de un programa específico o con un certificado.
5.2.3 El espacio de voto electrónico parece seguro (https o candado).	NO=0 SI=1	La pregunta especifica los elementos a observar.

5.2.4 El espacio de voto electrónico garantiza el anonimato.	NO=0 SI=1	La pregunta específica los elementos a observar.
5.2.5 Existe la posibilidad de participación ciudadana a través de dispositivos móviles.	NO=0 SI=1	La pregunta específica los elementos a observar.
5.3 REFERENDOS SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS O INICIATIVAS. Se evalúa si dentro del portal consultas a los ciudadanos referentes a iniciativas de ley y políticas públicas.		
5.3.1 Permite la opinión o participación en línea sobre iniciativas de ley o políticas públicas	NO=0 SI=1	El gobierno somete a la aprobación de la comunidad disposiciones importantes sobre políticas públicas e iniciativas de ley.
5.3.2 El referéndum tiene plazos y tiempos establecidos públicamente.	NO=0 SI=1	La pregunta específica los elementos a observar.
5.3.3 Se envían los resultados del referéndum a los participantes.	NO=0 SI=1	La pregunta específica los elementos a observar.
5.3.4 Se tiene un historial de los referendos que se han hecho en los últimos meses.	NO=0 SI=1	La pregunta específica los elementos a observar.
5.3.5 El historial contiene la(s) pregunta(s) y los resultados de cada referéndum.	NO=0 SI=1	La pregunta específica los elementos a observar.
5.4 TIENE OTRAS FORMAS DE PARTICIPAR. Se evalúa si dentro del portal los ciudadanos pueden alguna manera de participar o dar su opinión.		
5.4.1 Permite compartir información del sitio gubernamental en redes sociales	NO=0 SI=1	Las redes sociales pueden ser twitter, Facebook, YouTube, google+, Instagram, Flickr. Etc.
5.4.2 Existen páginas del gobierno municipal en redes sociales (Facebook, twitter) para promover la participación.	NO=0 SI=1	Un marcador social es una forma sencilla y público de almacenar, clasificar y compartir enlaces en Internet o en una Intranet, que también puede utilizarse para recomendar un portal.
5.4.3 Permite enviar contenidos o links a otros ciudadanos directo del sitio.	NO=0 SI=1	Por medio de una liga se puede compartir la información leída. Nota: Aparece una liga que dice Compartir, la cual nos da diferentes opciones como la del correo electrónico y más. Algunas veces solo aparece como enviar nota.

<p>5.4.4 Permite etiquetado social en sitios como Technorati, Del.ic.ious, etc. (tags).</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>Es una palabra clave utilizada para identificar un pedazo de información como una página web. Las etiquetas pueden ser utilizadas por marcadores sociales y como un dispositivo para hacer ping a los motores de búsqueda. Nota: La palabra más común con la que aparecen es "Compartir". Aparece después del título de la nota leída.</p>
<p>SECCIÓN VI DESEMPEÑO DEL PORTAL.</p>		
<p>6.1 DESEMPEÑO DEL PORTAL. Se evalúa si el portal conforme al desempeño que tiene.</p>		
<p>6.1.1 Velocidad con que despliega la información el portal. (http://tools.pingdom.com/fpt/).</p>	<p>Colocar el número que se obtiene en el sitio</p>	<p>Mediante el uso de esta herramienta podemos ver el tiempo que tarda en desplegarse la página. El dato que se considerar es el que dice: "Total Loading Time". Se evalúa con 1 si el portal tarda menos de 10 segundos en cargar y con 0 si sobre pasa ese tiempo.</p>
<p>6.1.2 Ranking del tráfico del portal a nivel nacional. (http://www.alex.com/) La herramienta muestra si ha subido o bajado su tráfico en los últimos meses, por lo cual se coloca 1 y 0 respectivamente.</p>	<p>Colocar el número que se obtiene en el sitio</p>	<p>Por medio de esta herramienta se ve el tráfico que tiene el Portal al nivel municipal. El dato que se debe considerar es el que dice: "Traffic Rank in MX por ejemplo, dependiendo del país").</p>
<p>6.1.3 Desempeño del portal sin errores.</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>Se evalúa el portal dependiendo de cómo se vaya cargando y lo principal es ver que el sitio se despliegue de la mejor manera, sin errores, que todas la imágenes se carguen correctamente.</p>
<p>6.1.4.- Desempeño del portal sin errores desde un navegador web de escritorio y de un móvil aplicando la herramienta de desarrolladores de Google (https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/)</p>	<p>NO=0 SI=1</p>	<p>Se evalúa que el portal no contenga demasiados errores a la hora de ingresar desde un navegador de escritorio y uno móvil. Se comprueba a través de la herramienta para desarrolladores de Google. Si el valor de sumar y dividir los dos resultados es mayor a 45 el resultado será 1, en caso contrario 0.</p>

6.1.5.- GTmetrix es una herramienta en la web que brinda información sobre qué tan bien se carga algún sitio y proporciona recomendaciones sobre cómo optimizarlo. (https://gtmetrix.com/).	NO=0 SI=1	Se evalúa la velocidad con la que se despliega la página. Si al ingresar tarda menos de 10 segundos se calificará como 1, en caso contrario 0.
SECCIÓN VII ESTILO Y DISEÑO.		
7.1 DISEÑO Y ESTILO. Se evalúa el diseño y estilo con los que cuenta el Portal Municipal.		
7.1.1 Se indica la ubicación o árbol jerárquico de las páginas internas (breadcrumbs).	NO=0 SI=1	Nos indica en que parte del portal nos encontramos. Nota: Aparece debajo del menú superior del Portal.
7.1.2 Títulos específicos por página.	NO=0 SI=1	La pregunta especifica los elementos a observar.
7.1.3 Se distinguen claramente los vínculos.	NO=0 SI=1	La pregunta especifica los elementos a observar.
7.1.4 Buena Relación figura-fondo.	NO=0 SI=1	Que exista un buen contraste y relación del fondo con la figura y que los colores sean adecuados y las letras entendibles.
7.1.5 Buena organización espacial de los elementos de diseño.	NO=0 SI=1	Que los espacios entre una información y otra, así como las imágenes sean amplios y que no se vea todo amontonado y que sea de fácil lectura.
7.1.6 La navegación se lleva a cabo en tres clics o menos desde la página de inicio hasta la información buscada (p.e. Índex- Directorio- Funcionario).	NO=0 SI=1	La pregunta especifica los elementos a observar.
7.1.7 Permite escribir un mensaje a un área o funcionario de gobierno en tres clics o menos desde la página de inicio.	NO=0 SI=1	La pregunta especifica los elementos a observar.
7.1.8 Diseño adecuado de los controles de navegación en relación con la distribución espacial en la pantalla (menús, botones, iconos, enlaces de texto, permanencia).	NO=0 SI=1	Poder identificar claramente los botones de los menús, los iconos y enlaces que presenta el Portal y que se encuentren siempre en la misma ubicación.
7.1.9 Diseño adecuado de los controles de navegación en relación con el nivel de agregación de los temas y subtemas que organizan los contenidos del portal (menús, botones, íconos, enlaces de texto, permanencia).	NO=0 SI=1	Que el tamaño de los botones no sea pequeño y que los menús no sean pequeños pues en ocasiones no se puede dar clic al link deseado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Romero, Miguel. (1981). *Teoría del Derecho Administrativo*. Porrúa, México.
- Aguiar, Diego Sebastián. (2002). *Determinismo tecnológico versus determinismo social: Aportes metodológicos y teóricos de la filosofía, la historia, la economía y la sociología de la tecnología*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad de Plata, Argentina.
- Albornoz B. y Rivero M. (2007). *Experiencias andinas de gobierno electrónico: La problemática de la participación ciudadana*. FLACSO. Ecuador.
- Alva de la Selva, Rosa. (2015). "Los nuevos rostros de la desigualdad en el siglo XXI: la brecha digital". En *Revista Mexicana de Ciencias Sociales*. Universidad Autónoma de México, Año LX, Número 223, pp. 265-286.
- AMUCH y Universidad Tecnológica del Estado de Chile. (2015). *Entre la región y la comuna: descentralización y municipios bajo la mirada de los consejeros y consejeras regionales*. Chile.
- Antúnez, Ivonne y Galilea Sergio. (2003). *Servicios Públicos Urbanos y Gestión Local en América Latina y el Caribe: problemas, metodologías y políticas*. Serie medio ambiente, Núm. 69. CEPAL, Santiago de Chile. Disponible en: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5770/1/S039607_es.pdf>. [Consultado: 14/Septiembre/2016].
- Arango, Ricky. (2014). "La premisa básica de la comunicación". *Revista Central Municipal*, No. 25. México.
- Arellano Gault, David. (2002). "Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México" en: *Reforma y Democracia*. Revista del CLAD No. 23, junio. Caracas Venezuela.
- Arocena, José. (1994). *El desarrollo local frente a la globalización*. Universidad Nacional de Entre Ríos. Argentina.
- Arocena, José. (1995). *El desarrollo local, un desafío contemporáneo*. Nueva Sociedad y CLAEH, Caracas.
- Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional. (2016). *Los objetivos de desarrollo en una era de cambio demográfico. Informe de seguimiento mundial 2015/2016*. Disponible en: < <http://pubdocs.worldbank.org/en/847051444191897644/GMR-Overview-and-Exec-Summary-Spanish.pdf> >. [Consultado: 14/Agosto/2016].
- Banco Mundial. (s.f.). "Definition of E-Government". Citado por: Oficina Nacional de Gobierno Electrónico. (ONGEI). (2008). "Conceptos generales en el marco de Gobierno Electrónico". V Foro Virtual. Gobierno Electrónico: La Tecnología y su relación con los ciudadanos. CONCYTEC. Perú.
- Banco Mundial. *Datos Estadísticos*. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador>>. [Consultado: 14/Septiembre/2015].
- Barzelay, Michael. (1998). *Atravesando la Burocracia. Una Nueva Perspectiva de la Administración Pública*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y Fondo de Cultura Económica.
- Bobbio, Norberto; Matteucci, Nicola; Pasquino, Gianfranco. (1991). *Diccionario de política*. Volumen 1. Editorial Siglo XXI.
- Boisier, Sergio. (2005). *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?* Revista de la CEPAL.
- Borja, Rodrigo. (2012). *Enciclopedia de la Política*. Tomo I. A-G. México. Fondo de Cultura Económica. México.

- Bozeman, Barry. [Coord.] (1998). *La Gestión Pública: Su Situación Actual*. 2ª Reimpresión. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, FCE. México.
- Cabrero Enrique y Arellano David. (2005). *La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿Son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público*. Gestión y Política Pública. Volumen 14, Número. 3. CIDE. México.
- Cabrero Mendoza Enrique y Arellano Gault David. [Coord]. (c2011). *Los gobiernos municipales a debate: un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009*. CIDE. México, D.F.
- Cabrero Mendoza, Enrique. (2012). *Acción Pública y Desarrollo Local*. 1ª Ed. Digital. Fondo de Cultura Económica. México.
- Cabrero, Enrique. (2007). En: Rendón Huerta, Teresita. (2007). “*Derecho Municipal*”. Porrúa. D.F., México.
- Cambridge English Dictionary. (2015). “*Local Government*”. Disponible en: <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/local-government>>. [Consultado: 22/Octubre/2015].
- Canales, José Manuel y Pérez Pedro Luis. (2002). *Introducción al Gobierno y la Gestión Local*. [Ebook]. Editorial Club Universitario. España.
- Carballo, Yusneyi; Cattafi, Ricardo; Sanoja, Andrés y Zambrano, Nancy. (2006). *Gobierno electrónico en Venezuela. Reporte Técnico RT 2006-09*. Lecturas en Ciencias de la Computación. Escuela de Computación. Facultad de Ciencias. Venezuela.
- Carta Europea de Autonomía Local. (1985). Disponible en: <http://repositorio.gobiernolocal.es/xmlui/bitstream/handle/10873/449/qdl20_04_est01_bandres.pdf?sequence=1>. [Consultado: 03/Noviembre/2015].
- Casas Pérez, María de la Luz. (2010). *México: sociedad de la información o sociedad del conocimiento*. Revista electrónica Virtualis. No. 1. Disponible en: <<http://aplicaciones.ccm.itesm.mx/virtualis/index.php/virtualis/article/viewFile/19/8>>. [Consultado: 20/Agosto/2016].
- Castells, Manuel. (2000). *La Sociedad Red. La era de la Información: economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial, S. A., Madrid. España.
- Castells, Manuel. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza.
- Cattafi, Ricardo; Sanoja, Andrés, Carballo, Yusneyi y Zambrano, Nancy. (2006). *Gobierno-e en América Latina*. Reporte Técnico RT 2006-08. Lecturas en Ciencias de la Computación. Escuela de Computación. Facultad de Ciencias. Venezuela.
- Cejudo, Guillermo. (2009). “*Los motores del cambio en la administración mexicana: los límites de la nueva gerencia pública*”. En: Pardo, María del Carmen y Velasco.
- Centro de Integración e Industria y Academia. (2015). *El contexto de la innovación*. Disponible en: <<http://ciia.mx/main/index.php/innovacion>>. [Consultado: 04/Agosto/2016].
- CEPAL. (2002). *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*. Bávaro, Punta Cana, República Dominicana.
- CEPAL. (2003). *Los caminos hacia una Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe*. República Dominicana.
- CEPAL. (2003). *Servicios públicos urbanos y gestión local en América Latina y el Caribe: problemas, metodologías y políticas*. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos. Disponible en: <<http://www.cepal.org/es/publicaciones/5770-servicios-publicos-urbanos-y-gestion-local-en-america-latina-y-el-caribe>>. [Consultado: 02/Mayo/2016].

- CEPAL. *Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas*. Disponible en: <http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp>. [Consultado: 15/Septiembre/2015].
- Cisneros, Germán. (2014). *La Competencia Constitucional Necesaria y Contingente en el Estado Federal Mexicano. Sus Implicaciones Controversias Constitucionales y Acciones de Inconstitucionalidad*. Disponible en: <<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2553/20.pdf>>. [Consultado: 02/Noviembre/2015].
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. (2004). *Ciudades, gobiernos locales: el futuro del desarrollo*. Declaración Final Del Congreso Fundador. París, Francia. Disponible en: <http://www.uclg.org/sites/default/files/spanish_declaracion.pdf>. [Consultado: 05/Noviembre/2015].
- Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública del Estado de México. (2001). *Compilación de Términos Políticos y Administrativos*. Editorial Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública del Estado de México.
- Constitución Política de Colombia. Consejo Superior de la Judicatura, Sala Administrativa. Centro de Documentación Judicial. Disponible en: <<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf/8b580886-d987-4668-a7a8-53f026f0f3a2>>. [Consultado: 01/Abril/2016].
- Contreras Orozco, Leticia y Guadarrama Sánchez Gloria. (2008). “*Calidad Gubernamental*”. En: Revista Buen Gobierno, Número 5. México.
- Contreras Orozco, Leticia. (2014). *El cambio Institucional y el Gobierno Electrónico*. En: “*Perspectivas del Gobierno Electrónico en México*”. Ruiz Alanís, Leobardo; Morales y Gómez, Juan Miguel y Contreras Orozco, Leticia. [Coord.]. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C. Toluca, México.
- Corcaribe. (2014). *Gobierno Electrónico Municipal*. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/corcaribe/gobierno-electronicomunicipal-1>>. [Consultado: 02/Mayo/2016].
- Criado Grande, Ignacio; Ramilo Araujo, María Carmen y Serna, Miquel Salvador. (2002). *La Necesidad de Teoría(s) sobre Gobierno Electrónico. Una Propuesta Integradora*. XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Gobierno Electrónico". Caracas, Venezuela.
- Da Cunha Lopes, Teresa y Madrigal Susana. (2010). “*El Estado y el fenómeno de la globalización*”. En: Da Cunha Lopes, Teresa y Pineda Solorio Elena. [Coord.]. (2010). *Teoría del Estado*. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Da Cunha Lopes, Teresa y Pineda Solorio Elena. [Coord.]. (2010). *Teoría del Estado*. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Dawes, Sharon S. (2013). “*Advancing Digital Government: The Research-Practice Knowledge Connection*”, *Gestión y Política Pública*. México, CIDE, Special Issue on Electronic Government, pp. 49-67. <http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/VolTem_Gobierno_Electronico/Dawes_2013_eng.pdf>. [Consultado: 29/Septiembre/2016].

- Del Giorgio-Solfa, Federico. (2012). *Benchmarking en el Sector Público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires*. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Díaz-Cayeros, Alberto. (1995). *Desarrollo Económico e Inequidad Regional: Hacia un Nuevo Pacto Federal en México*. Miguel Ángel Porrúa-Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC)-Fundación Friedrich Naumann.
- División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo. (2013). *El gobierno electrónico ayuda a incrementar la eficacia de los países*. Disponible en: <<http://www.un.org/es/development/desa/news/administration/e-government-tanzania.html>>. [Consultado: 15/Agosto/2016].
- Economía y Finanzas. (2016). *La teoría de la Paridad del Poder Adquisitivo*. Disponible en: <<http://www.economiafinanzas.com/la-teoria-la-paridad-del-poder-adquisitivo-ppa/>>. [Consultado: 13/Septiembre/2016].
- Economía. (2016). *Ya hay más de 500 firmas digitales con certificación*. Portal de economía y finanzas. Disponible en: <<http://www.economia.com.py/tecnologia/ya-hay-mas-de-500-firmas-digitales-con-certificacion-8508.html>>. [Consultado: 08/Mayo/2016].
- Enciclopedia Británica. (2001). Citado por: Canales, José Manuel y Pérez Pedro Luis. (2002). *Introducción al Gobierno y la Gestión Local*. [Ebook]. Editorial Club Universitario. España.
- Esteinou Madrid, Javier. (1997). “*El Pensamiento de McLuhan y el Fenómeno de la Aldea Global*”. En: *Generación McLuhan*. Razón y Palabra. Julio 1997. Disponible en: <<http://www.razonypalabra.org.mx/mcluhan/aldjav.htm>>. [Consultado 25/Septiembre/2015].
- Fernández Bido, Eridania. (2015). *La Transparencia como principio de Gobierno Abierto en las administraciones públicas: de la teoría a la práctica*. Disponible en: <<http://politicacomunicada.com/la-transparencia-como-principio-de-gobierno-abierto-en-las-administraciones-publicas-de-la-teoria-a-la-practica/>>. [Consultado 14/Octubre/2015].
- Fernández Ruíz, Jorge. (2005). “*Los servicios públicos municipales*”. En: *El Municipio en México y el Mundo*. Primer Congreso Internacional de Derecho Municipal, México.
- Fernández Santillán, José. (2003). *El despertar de la Sociedad Civil. Una Perspectiva Histórica*. Editorial Océano. México.
- Fernández, Magal. (2011). *La web 1.0, 2.0, 3.0 Y 4.0*. Disponible en: <<http://jinnmagalyfernandez.blogspot.mx/>>. [Consultado: 14/Abril/2016].
- Finkelievich Susana y Prince Alejandro. (2011). *El Gobierno Electrónico como factor de desarrollo urbano-regional*. Avatares de la comunicación y la cultura. No. 2. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <<http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/avatares/issue/view/Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20y%20la%20Comunicaci%C3%B3n%2028TICs%29>>. [Consultado: 06/Julio/2016].
- Foro Económico Mundial. (2015). *Reporte de Competitividad Global*. Disponible en: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/>>. [Consultado: 15/Septiembre/2016].
- Frick, María (2008). *De la teoría a la práctica: Cómo implementar con éxito el gobierno electrónico. La experiencia regional y las barreras de la e-innovación*. Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe—Red GEALC. Secretaría Ejecutiva para el

Desarrollo Integral (SEDI-OEA). Instituto para la Conectividad en las Américas (ICA/IDRC).

- Fuente Alonso, Alejandro. (2005). "El municipio y los servicios públicos". En El Municipio en México y el Mundo. Primer Congreso Internacional de Derecho Municipal, México.
- Fuentealba R. y López, S. (2011). *Gobierno electrónico local en Chile: Desarrollo y Perspectivas*. Instituto Chileno de Estudios Municipales. Chile.
- Galcerran, Montserrat. (1997). *La Invención del Marxismo: Estudio sobre la formación del Marxismo en la Socialdemocracia Alemana de finales del S. XIX*. Editorial IEPALA.
- Gallegos Toussaint, Rodrigo. (2015). *IMCO: Ranking de gobiernos electrónicos locales 2015*. Disponible en: <http://www.u-gob.com/imco-ranking-de-gobiernos-electronicos-locales-2015/> [Consultado: 13/Mayo/2016].
- Gant, J. P. y D. B. Gant. (2002). *Web Portal Functionality and State Government E-Service*. Ponencia presentada en la 35th Hawaii International Conference on System Sciences, organizada por la University of Hawai i at Manoa, 7-10 de enero, Hawai, Estados Unidos.
- García del Castillo, Rodolfo. [Coord.]. (2004). *Gestión Local Creativa: Experiencias innovadoras en México*. CIDE. INAFED. Fundación Ford. México.
- García Sánchez, María Isabel. (2007). "La nueva gestión pública: evolución y tendencias". Secretaría General de Presupuestos y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales.
- García, M; Gallego, I. y Rodríguez, L. (2009). Relación entre factores políticos y el desarrollo de un gobierno electrónico municipal participativo. Universidad de Salamanca. España.
- Gascó Hernández Mila. (2014). *Informe de Relatoría*. XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Quito, Ecuador. Disponible en: <http://www.clad.org/images/pdf/Congreso/19/AT7.pdf>. [Consultado: 29/Febrero/2016].
- Gil García J. Ramón y Luna Reyes, Luis F. (2007). *Modelo Multidimensional de Medición del Gobierno Electrónico para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Gil-García, J. R. y Luna-Reyes. (2006). *Integrating Conceptual Approaches to E-Government*. En Khosrow-Pour M. (Ed.), *Encyclopedia of E-Commerce, E-Government and Mobile Commerce*. Hershey: Idea Group Inc. Citado en: Sandoval-Almazán, Rodrigo y Gil-García Ramón. *Gestión de la Tecnología: Una Exploración del uso de las Redes Sociales en los Gobiernos Estatales de México*. Revista de Gestión Pública. Volumen I, No. 2, pp. 273-309.
- Gil-García, Ramón y Martínez-Tiburcio, María Gabriela. (2011). "Tecnologías de la información y comunicación en las administraciones públicas municipales de México". En: Cabrero Mendoza Enrique y Arellano Gault David. [Coord]. (c2011). *Los gobiernos municipales a debate: un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009*. CIDE. México, D.F.
- Giner, Calderón y García Oviedo (s/f). Citado por: Salazar Medina, Julián. (2009). *Elementos básicos de la Administración Municipal*. 3ª ed. México: U.A.E.M.: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Gómez-Pavel. (2007). *El gobierno electrónico en el municipio venezolano*. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. Año 4. Número. 2. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-75152007000200005&lng=es&tlng=es. [Consultado: 30/Agosto/2016].

- Greenwood. (s.f.). "The Future of Australian Federalism". Citado por: Moya Palencia, Mario. (1975). "Federalismo y Descentralización Administrativa". En Revista de Administración Pública. Número 27 Enero-Marzo. Biblioteca Jurídica Virtual. UNAM. México. Disponible en: <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/111/pr/pr39.pdf>>. [Consultado: 21/Octubre/2015].
- Guiñazú Palumbo, Lisandro Hernán. (2014). *Gobierno Abierto en San Luis. La experiencia de San Luis Digital en la Administración Pública*. Universidad del Rosario, Argentina.
- Hernández Aguilar, Orisel. (2014). *La autonomía municipal en el constitucionalismo latinoamericano: realidad y perspectivas en el caso de Cuba*. Cuestiones constitucionales, (91-122). Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-91932014000100004&lng=es&tlng=es>. [Consultado: 01/Septiembre/2016].
- Hiriart Dávila, Rodrigo y Morfin Ortiz, Christian. (2014). *Índice de Gobierno Digital Municipal*. Revista Central Municipal, No. 25. México.
- INAP. (2015). *Comunicación 2.0 en Organizaciones Públicas*. Sistema Nacional de Capacitación. Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa. Jefatura de Gabinete de Ministros. Argentina. Disponible en: <https://sai.inap.gob.ar/download_pdf.dhtml?contenido=diseño&formact_codigo=1&act_codigo=22620&tipoact_codigo=1>. [Consultado 28/Septiembre/2015].
- INFOTEC. (2017). *INFOTEC en medios*. Disponible en: <https://www.infotec.mx/es_mx/infotec/Convocatoria_2017_en_posgrados_profesionales_y_de_investigacion_en_TIC>. [Consultado: 9/mayo/2017].
- Instituto de Administración Pública de Guatemala y Presidencia de la República. (2015). *Gobierno electrónico*. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/luisabiche/marco-teorico-conceptual-gobierno-electronico-48862599>>. [Consultado: 14/Mayo/2015].
- *Instructivo Presidencial sobre Gobierno Electrónico*. (2001). Citado en: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Ministerio del Interior y Seguridad Pública. *El Gobierno Electrónico Local (e-Gov Local)*. Disponible en: <<http://www.subdere.gov.cl/documentacion/el-gobierno-electronico-local-e-gov-local>>. [Consultado: 08/Noviembre/2015].
- *Internet Live Stats*. <<http://www.internetlivestats.com/internet-users/>>. [Consultado: 20/Septiembre/2016].
- International Union of Local Authorities. (2001). "Gobierno Local". Citado por: Canales, José Manuel y Pérez Pedro Luis. (2002). *Introducción al Gobierno y la Gestión Local*. [Ebook]. Editorial Club Universitario. España.
- Johnson, Steven. (2011). *Las buenas ideas. Una historia natural de la innovación*. Colección Noema, Turner Publicaciones. Madrid.
- Katz, Claudio. (1998). *Determinismo tecnológico y determinismo histórico-social*. Revista Redes, junio, pp. 37-52.
- Klein, Juan Luis. (2005). "Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal". En: *Eure*, Vol. XXXI, no. 94. Pontificia Universidad de Chile. pp. 25-39.
- KunstEIJ, M. y M. Vintar. 2004. Evaluating the Progress of E-Government Development: A Critical Analysis. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age* 9 (3-4): 131-148.
- *Latinoamérica avanza en gobierno electrónico*. (2015). Disponible en: <http://www.bidi.uam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=62:citar>

[recursos-electronicos-normas-apa&catid=38:como-citar-recursos&Itemid=65](#)>.
[Consultado: 02/Octubre/2015].

- Leenes, Ronald, & Svensson, Jörgen (2002). Size Matters - Electronic Service Delivery by Municipalities? Paper presented at the Electronic government: First international conference, EGOV 2002, Aix-en-Provence, France, September 2-6, 2002: proceedings. from <http://www.springerlink.com/openurl.asp?genre=article&id=FHNPUFW0Y190LL5M>>. [Consultado: 14/diciembre/2016].
- Límpez-De Castro, S y García, R. (2016). *Ciudadanos y gobierno electrónico: la orientación al ciudadano de los sitios web municipales en Colombia para la promoción de la participación*. Universitas Humanística No. 82 julio-diciembre de Colombia. pp. 279-304.
- López, Andrea. (2007). *La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual*. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento No. 68. Instituto Nacional de Administración Pública, Argentina.
- Luna-Reyes, Luis F.; Gil-García J. Ramón y Sandoval Almazán, Rodrigo. (2015). *Avances y retos del Gobierno Digital en México*. Instituto de Administración Pública del Estado de México, Universidad Autónoma del Estado de México. México.
- Luna-Reyes, Luis. (2011). *Ranking estatal 2011 de portales .gob*. Política digital. Disponible en: <http://www.politicadigital.com.mx/?P=leernoticiaprint&Article=21028>>. [Consultado: 30/Agosto/2016].
- Martínez Carazo, Piedad Cristina. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. "Pensamiento & Gestión", núm. 20. pp. 165-193. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Martínez Juan José y Hernández Miguel Ángel, (2014). *Los retos del gobierno electrónico municipal en el estado de Oaxaca*. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática. Año 3. No. 6, pp. 121 – 144.
- Martínez Vilchis, José. (1999). Reseña de "Del Estado Gerencial al Estado Cívico" de Omar Guerrero Orozco. *Convergencia*, Año/Vol. 6, Número 20, Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 325-332.
- Martisi, Beatriz. (2015). *10 apps para impulsar el gobierno abierto*. Revista Compromiso Empresarial. Disponible en: http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2015/01/10-apps-para-impulsar-el-gobierno-abierto/?utm_campaign=shareaholic&utm_medium=facebook&utm_source=socialnetwork>. [Consultado: 04/Julio/2016].
- Montalvo Estefanía. (2015). *Cómo una correcta estrategia digital despierta el poder de la comunicación política*. Política Comunicada. Innovación en la Gestión Pública. Disponible en: <http://politicacomunicada.com/como-una-correcta-estrategia-digital-despierta-el-poder-de-la-comunicacion-politica/>>. [Consultado: 29/Febrero/2016].
- Moon, M. J. (2002). The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality? *Public Administration Review*, 62(4), 424-433.
- Moreno Bastidas, Yasseya. (2004). *El Benchmarking y su aplicación en el sector público*. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/cuestloc3/3-8.pdf>>. [Consultado: 30/Septiembre/2016].

- Moreno Mena, José Ascensión. (2010). "Procesos de gestión pública innovadora: el caso de los módulos de atención a migrantes en Baja California". *Revistas de Estudios Fronterizos*. Volumen 11, Número 21. pp. 143-170. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612010000100005>. [Consultado: 30/Octubre/2015].
- Moya Palencia, Mario. (1975). "Federalismo y Descentralización Administrativa". En *Revista de Administración Pública*. Número 27 Enero-Marzo. Biblioteca Jurídica Virtual. UNAM. México. Disponible en: <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/111/pr/pr39.pdf>>. [Consultado: 21/Octubre/2015].
- Naser, Alejandra y Concha, Gastón. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Serie Gestión Pública No. 73. CEPAL. Santiago.
- Naser, Alejandra. (2010). *Indicadores sobre gobierno electrónico*. Gestión Pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile.
- NovaGov. (2016). ¿Qué diferencia al Gobierno Abierto del Gobierno Electrónico?. Disponible en: < <http://www.novagob.org/discussion/view/73081/%C2%BFque-diferencia-al-gobierno-abierto-del-gobierno-electronico>>. [Consultado: 27/Septiembre/2016].
- Núñez Colín, Aideé Jimena. (2017). *Gobierno del Distrito Federal, Alcaldías y sus Finanzas*. ITESEM, Ciudad de México.
- Ochoa, Carlos. (2015). Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia. Blog la actualidad de la investigación por Internet. Disponible en: <<http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>>. [Consultado: 29/Septiembre/2016].
- OEA. (2010). *E-Gobierno y Seguridad de Información*. Foro e-Gobierno. Disponible en: <<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=%2BkWdb1YLBZc%3D&tabid=1729>>. [Consultado: 11/Octubre/2015].
- OEA. (2016). *Sociedad del conocimiento*. Disponible en: <http://www.oas.org/es/temas/sociedad_conocimiento.asp>. [Consultado: 01/Mayo/2016].
- Olías de Lima, Blanca. [Coord.]. (2001). *La Nueva Gestión Pública*. Prentice Hall. p. XII. Madrid, España.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (OCDE). (2004). "The eGovernment Imperative". Paris, Francia. OECD Publishing. Citado por: Flores Guerrero, Katiuzka. (2008). "Experiencias de Gobierno Electrónico en los tres niveles de Gobierno en México: Federal, Estatal y Municipal". *Revista de Derecho Informático*. No. 118.
- Orrego, Claudio y Araya, Rodrigo. (2002). "Internet en Chile: oportunidad para la participación ciudadana". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Temas de Desarrollo Humano Sustentable Núm. 7. Disponible en: <<http://www.desarrollohumano.el/textos/otraspublPub07linternet.pdf>>. [Consultado: 11/Agosto/2016].
- Orrego, Claudio. (2004). *Los caminos hacia el E-Gobierno: estrategias y recomendaciones*. Disponible en: <<http://www.flacsoandes.edu.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=13270>>. [Consultado: 17/Septiembre/2016].
- Osborne, D. y Gaebler, T. (2002). *La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. 7ª Ed. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.

- Pando, Diego y Fernández Arrollo, Nicolás. (2013). *El gobierno electrónico a nivel local. Experiencias, tendencias y reflexiones*. Buenos Aires: CIPPEC y Universidad de San Andrés. Argentina.
- Pérez Liñán, Aníbal. (2007). *El Método Comparativo: Fundamentos y Desarrollos Recientes*. Departamento de Ciencia Política. Universidad de Pittsburgh. Disponible en: <<http://www.pitt.edu/~asp27/USAL/2007.Fundamentos.pdf>>. [Consultado: 30/Septiembre/2016].
- Pérez Zúñiga, Ricardo; Camacho Castillo, Osvaldo; Mena Hernández, Ernesto y Arrollo Cervantes, Gloria. (2015). *Análisis general del gobierno electrónico en México*. Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad. Año 5, Número 9. Universidad de Guadalajara. Disponible en: <<http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/253/376>>. [Consultado: 08/Mayo/2016].
- Peters, Guy. (2003). *El nuevo Institucionalismo. Teoría Institucional en ciencia política*. Gedisa. Barcelona, España.
- Peters, Guy. (2004). "Cambios en la naturaleza de la administración pública: de las preguntas sencillas a las respuestas difíciles". En María del Carmen Pardo, *De la administración pública a la gobernanza*, México, El Colegio de México, pp. 69-95.
- Pichardo Pagaza, Ignacio. (2002). *Introducción a la Nueva Administración Pública de México*. 2ª ed., Volumen 1, INAP. México.
- Pineda Pablos, Nicolás. (1998). *Una aproximación a la administración municipal comparada. Los casos de los gobiernos locales de Austin y Hermosillo*. Revista Región y Sociedad. El Colegio de Sonora. México.
- Piñero Martín, Ma. Lourdes, Carrillo Vásquez, Alfonso, y García G, Blanquita. (2007). *Premisas para una estrategia de gobierno electrónico en la gerencia de la virtualización universitaria*. Revista Venezolana de Gerencia. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000400005&lng=es&tlng=es>. [Consultado: 25/Septiembre/2016].
- Pérez, Pedro. (2000). *Servicios Urbanos y equidad en América Latina. Un panorama con base en algunos casos*. Serie medio ambiente y desarrollo, Núm. 26. CEPAL. Santiago de Chile. Disponible en: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5709/1/S00090784_es.pdf>. [Consultado: 14/Septiembre/2016].
- Pérez, Pedro. (s.f.). *Lo servicios urbanos en América Latina*. Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Argentina. Disponible en: <http://www.ungs.edu.ar/catedrasur/wp-content/uploads/2012/11/11_PIREZ_VF.pdf>. [Consultado: 14/Septiembre/2016].
- Pombo, Cristina. (2014). *3 Ideas sobre innovación abierta en el sector público*. blogs.iadb.org. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <<http://blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2014/10/30/3-ideas-sobre-innovacion-abierta-en-el-sector-publico/>>. [Consultado: 03/Octubre/2015].
- Porrúa Pérez, Francisco. (1999). *Teoría del Estado*. 32ª Ed. Porrúa, México.
- Powell. Wálter y DiMaggio, Paul J. Comps. (1999). *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, UAEM, FCE. México.
- Priego, Guadalupe. (2003). *Un nuevo Modelo de Administración Pública en la Secretaría de Finanzas y Desarrollo Social del Estado de Puebla*. (Tesis Licenciatura en Derecho). Escuela de Ciencias Sociales, Departamento de Derecho. Universidad de las Américas de Puebla. México.
- Quiroga Lavié, Humberto. (1991). *Derecho constitucional latinoamericano*. UNAM,

México.

- Rabasa, Emilio O. (1951). "Consideraciones de Hans Kelsen sobre derecho público y derecho privado, en sus obras "Teoría pura del derecho" y "Teoría del derecho y del Estado". En: Revista de la Facultad de Derecho, Número 1-2 Enero–Junio. Biblioteca Jurídica Virtual. UNAM. México. Disponible en: <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/facdermx/cont/1/dtr/dtr4.pdf>>. [Consultado: 21/Octubre/2015].
- Ramírez Alujas, Álvaro. (2014). *Informe de conclusiones y recomendaciones. Coloquio Iberoamericano sobre Gobierno Abierto: Lecciones y Desafíos para la Región*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. CLAD. Paraguay.
- Ramírez-Alujas, Álvaro. (2012). *El Gobierno Abierto en América Latina*. Política Digital. México. Disponible en: <<http://www.politicadigital.com.mx/?P=leernoticia&Article=21624>>. [Consultado: 12/Septiembre/2016].
- Real Academia Española. (2014). "Local". Vigésimo tercera edición. Disponible en: <<http://dle.rae.es/?w=local&m=form&o=h>>. [Consultado: 22/Octubre/2015].
- Rendón Huerta, Teresita. (2007). "Derecho Municipal". Porrúa. D.F., México.
- Revuelta Vaquero, Benjamín y Valls Esponda, Jaime. (2012). *El Gobierno Municipal en la Era Global*. [Ebook]. Editorial Porrúa. México.
- Rivera Urrutia, Eugenio. (2006). *Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico. Una revisión de la literatura. Gestión y Política Pública*. Volumen XV, II semestre. CIDE. pp. 259-305.
- Rodríguez, Gladys S. (2004). *Gobierno electrónico: Hacia la modernización y transferencia de la gestión pública*. Revista de Derecho, núm. 21, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. pp. 1-23.
- Rojas Crotte, Ignacio Roberto. (2011). *Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica*. Tiempo de Educar, vol. 12, núm. 24, julio-diciembre, 2011, pp. 277-297 Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- Romero, H. (2008). *Gobierno electrónico municipal en Venezuela: un análisis econométrico*. Revista ANALES. Universidad Metropolitana. Vol. 8, No. 1. Venezuela.
- Romero, T. y Sandoval, R. (2016). *La tecnología en el gobierno: Estudio exploratorio de portales de transacciones en México*. Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. No. 13, 27-49.
- Ruíz Alanís, Leobardo. (2009). "El e-government (administración electrónica) como herramienta de la democracia y de la gestión local". XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahía, Brasil, 27-30.
- Sáez, A. Hugo Enrique. (2010). "Notas sobre los métodos de investigación" en *Cómo investigar y escribir en las Ciencias Sociales*. México, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 201-219.
- Salazar Medina, Julián. (2009). *Elementos básicos de la Administración Municipal*. 3ª ed. México: U.A.E.M.: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Sánchez González, José. (2006). *Gestión Pública y Governance*. México, Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Sánchez, C. y Rincón, E. (2004). *Municipio digital y Gobierno Electrónico*. Universitas, núm. 107, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. pp. 813-847.

- Sánchez, Ernesto (2009). *La gerencia pública en América del Norte: tendencias actuales de la reforma administrativa en Canadá, Estados Unidos y México*. El Colegio de México, Instituto de Administración Pública de Nuevo León. México, pp. 131-158.
- Sandoval Almazán, Rodrigo y Gil García J. Ramón. (2009). *Propuesta de evaluación para portales de gobierno electrónico basado en el enfoque teórico evolutivo*. Estado, Gobierno, Gestión Pública. No. 14. Revista Chilena de Administración Pública.
- Sandoval-Almazán, Rodrigo & Mendoza Colín, Jeanett & Gil-Garcia, J. Ramon & Luna-Reyes, Luis & Luna, Dolores. (2011). *Local government websites: cases of innovation and best practices in México*. Conference: Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research, DG.O 2011, College Park, MD, USA. pp. 349-350.
- Sandoval-Almazán, Rodrigo y Castañeda Miguel Ángel (2010). *Gobierno Electrónico en los municipios: el caso de Toluca*. Puebla, México.
- Sandoval-Almazán, Rodrigo y Gil-García Ramón. (2012). *Gestión de la Tecnología: Una Exploración del uso de las Redes Sociales en los Gobiernos Estatales de México*. Revista de Gestión Pública. Volumen I, No. 2, pp. 273-309.
- Sandoval-Almazán, Rodrigo. (2007). *Portales municipales en México, una evaluación*. Política Digital. Disponible en: <<http://www.politicadigital.cl/?P=leernoticia&Article=1449&c=5>>. [Consultado: 14/diciembre/2016].
- Santiso, Carlos. (2015). *Cómo recuperar la confianza en los gobiernos de América Latina*. Foreign Affairs Latinoamérica. Disponible en: <<http://revistafal.com/como-recuperar-la-confianza-en-los-gobiernos-de-america-latina/>>. [Consultado: 26/Septiembre/2015].
- Sartori, Giovanni y Morlino Leonardo [Comp.]. (1994). *La comparación en las Ciencias Sociales*. Alianza Editorial, Madrid, España.
- SciDevNet. (2011). *África y América Latina 'rezagados en uso de TIC*. <<http://www.scidev.net/america-latina/brecha-digital/noticias/-frica-y-am-rica-latina-rezagados-en-uso-de-tic-.html>>. [Consultado: 14/Abril/2016].
- Seminario Internacional sobre Políticas de Innovación y Desarrollo Territorial. (2015). *Conclusiones Finales del Seminario*. Rosario, Argentina. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/0B_GzBRQ4RZL7THNENE5aOWNNelk/view>. [Consultado: 02/Noviembre/2015].
- Serra Rojas, Andrés. (1982). *Derecho Administrativo*. Porrúa, México.
- Stillman II, Richard. (2008). *¿A dónde va la administración pública estadounidense?*. Revista Gestión y Política Pública. Volumen 17, Número. 1. CIDE. México.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2003). *El Gobierno Electrónico Local (e-Gov Local)*. Disponible en: <<http://www.subdere.gov.cl/documentacion/el-gobierno-electronico-local-e-gov-local>>. [Consultado: 8/Noviembre/2015].
- Tesoro, José Luis. (2006). *El gobierno electrónico en Canadá. Elementos de juicio emergentes de una confrontación con la experiencia argentina*. Dirección de estudios e información. Instituto Nacional de Administración Pública, Argentina.
- Tijerino Ortiz, Xiomara. (2015). *El gobierno electrónico en el municipio mexicano como desarrollador de la ciudadanía digital*. Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Número 20. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Toffler, A. y Toffler, H. (1995). *La política de la tercera ola*. Plaza & Janés.

- Trujillo Muñoz, Augusto. (2007). *Democracia y territorio. El ordenamiento territorial entre el derecho y la política*. Siglo Editores del hombre. Academia colombiana de jurisprudencia. Colombia.
- Ugalde, Luis Carlos. (2010). “*La Rendición de Cuentas en los Gobiernos Estatales y Municipales*”. Disponible en: <<http://www.asf.gob.mx/pags/archivos/src/rc4.pdf>>. [Consultado: 02/Noviembre/2015].
- UNDP. (2015). *El Índice de Desarrollo Humano (IDH)*. Disponible en: <<http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-humano-idh>>. [Consultado: 24/Septiembre/2016].
- UNDP. (2015). *Panorama general. Informe sobre Desarrollo Humano 2015*. Disponible en: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf>.
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). (s.f.) *Gobernabilidad electrónica: Fortalecimiento de capacidades de la gobernabilidad electrónica*. Disponible en: <http://portal.unesco.org/ci/fr/files/14896/11412266495e-governance.pdf/e-governance.pdf>. [Consultado: 24/Septiembre/2016].
- United Nations. (2014). *E-Government Survey 2014. E-Government for the future we want*. Disponible en: <http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf>. [Consultado: 28/Septiembre/2015].
- Uvalle Berrones, Ricardo. (1984). *El Gobierno en Acción: La formación del régimen presidencial en la administración pública*. FCE. México.
- Valencia Carmona, Salvador. (2010). *Gobierno Local y Municipal Latinoamericano*. Derecho Constitucional Estatal; Memoria del VIII Congreso Nacional de Derecho Constitucional de los Estados, México.
- Valencia Carmona, Salvador. (2015). *Democracia y Gobierno Local en Latinoamérica* en Astudillo y Carpizo. (2015). “Constitucionalismo dos siglos de su nacimiento en América Latina”, Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional.
- Vanessa. (2009). *Fundamentos de investigación*. Disponible en: <<http://vanessa2907.blogspot.es/1255918201/m-todo-comparativo/>>. [Consultado: 24/Septiembre/2016].
- Vázquez-Silveyra, Arturo. (2016). *Tendencias tecnológicas para impulsar un gobierno inteligente en México*. Disponible en: <<http://www.u-gob.com/tendencias-tecnologicas-impulsar-gobierno-inteligente-en-mexico/>>. [Consultado: 03/Agosto/2016].
- Vergara, Rodolfo. (1997). “*Estudio Introductorio*”. En: March, James y Olsen, Johan. *El redescubrimiento de las instituciones, la base organizativa de la política*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa, FCE. México.