



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMAS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



## **“EVALUACIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN SINALOA”**

**ESTUDIO DE CASO:  
GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA  
2005 - 2015**

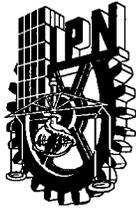
### **TESIS**

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN  
CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA  
PRESENTA:

**JOSÉ DE JESÚS GÁLVEZ CÁZARES**

DIRECTOR DE TESIS: DR. ÓSCAR ALCIDES ZAPATA ZONCO

Culiacán, Sinaloa a Enero de 2016



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

México, D.F. a 4 de DICIEMBRE del **2015**

El Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de **LA E. S. C. A.** en su sesión No. \_\_\_\_\_ Celebrada el día 21 del mes de OCTUBRE conoció la solicitud presentada por el(la) alumno(a):

**GÁLVEZ**

Apellido paterno

**CÁZARES**

Apellido materno

**JOSÉ DE JESÚS**

Nombre(s)

Con registro: 

A	0	0	1	7	2	6
---	---	---	---	---	---	---

Aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:  
**"EVALUACIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN SINALOA: ESTATUS DE CASO: GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA 2005-2015"**

De manera general el tema abarcará los siguientes aspectos:

2.- Se designa como Director de Tesis al C. Profesor:  
**DR. OSCAR ALCIDES ZAPATA ZONCO**

3.- El trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente hasta la aceptación de la tesis por la Comisión Revisora correspondiente:

El Director de Tesis

DR. OSCAR ALCIDES ZAPATA ZONCO

El Aspirante

C. JOSÉ DE JESÚS GALVEZ  
CÁZARES

El Presidente del Colegio

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
E.S.C.A. SANTO TOMÁS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



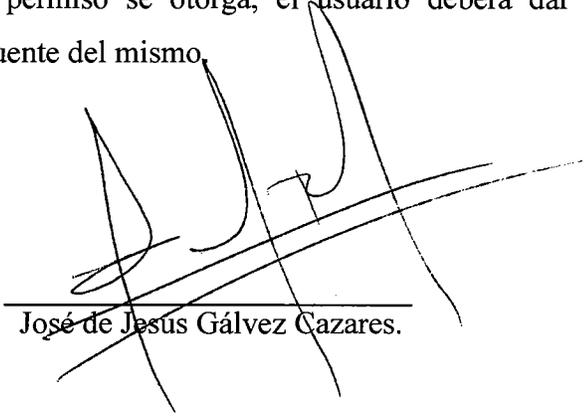


**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F. el día 28 del mes de enero del año 2016, el que suscribe José de Jesús Gálvez Cazares alumno del Programa de Maestría en Ciencias en Administración Pública, con número de registro 001726, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, manifiesto(a) que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Oscar Alcides Zapata Zonco y cede los derechos del trabajo titulado “Evaluación del Gobierno Electrónico en Sinaloa; Estatus del Caso: Gobierno del Estado de Sinaloa 2005 - 2015”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director(es) del trabajo. Éste puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones [pepechuygalvez@gmail.com](mailto:pepechuygalvez@gmail.com) y [oazz@hotmail.com](mailto:oazz@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



---

José de Jesús Gálvez Cazares.

<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1 OBJETO DE ESTUDIO.....	8
1.2 ESTADO DEL ARTE.....	8
1.2.1 <i>Gobierno Electrónico, una herramienta esencial en la Administración Pública.</i> .....	8
1.2.2 <i>La Perspectiva de la nueva gestión pública para el análisis del gobierno electrónico.</i> .....	9
1.2.3 <i>Gobierno Electrónico, factor de cambios en la Administración Pública Tradicional.</i> .....	11
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.4.1 <i>Antecedentes</i> .....	18
1.4.2 <i>Elementos del Problema</i> .....	19
1.4.3 <i>Formulación del problema</i> .....	20
1.4.4 <i>Delimitación</i> .....	20
1.5 OBJETIVOS.....	20
1.5.1 <i>Objetivo general</i> .....	20
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	21
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.7 HIPÓTESIS.....	22
1.8 VARIABLES.....	22
1.8.1 <i>Independiente: Reforma Administrativa en Servicios Gubernamentales</i> .....	22
1.8.2 <i>Dependiente: Resultados de la Estrategia Tecnológica producto de la Reforma Administrativa...</i>	23
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL.....</b>	<b>24</b>
2.1 REFORMA ADMINISTRATIVA POR MEDIO DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO. ....	24
2.1.1 <i>Referencias Conceptuales.</i> .....	24
2.1.2 <i>Antecedentes</i> .....	30
2.2 DISPOSICIONES JURÍDICO - ADMINISTRATIVAS.....	48
2.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y SU REGLAMENTACIÓN.....	53
2.3.1 <i>Despacho del Ejecutivo</i> .....	53
2.3.2 <i>Coordinación General de Desarrollo Tecnológico</i> .....	54
2.4 DEFINICIONES DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO.....	55
<b>CAPÍTULO III ANTECEDENTES DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO, DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y SU EVOLUCIÓN EN SINALOA.....</b>	<b>59</b>
3.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO.....	59
3.2 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (“TICs”).....	63
3.2.1 <i>Las “TICs” en la Administración Pública.</i> .....	64
3.3 OTROS MODELOS NACIONALES E INTERNACIONALES.....	74
3.4 EVOLUCIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO Y LAS “TICs” EN SINALOA.....	77
3.4.1 <i>Canales de Servicio</i> .....	83
3.4.2 <i>Nuevas Ventanillas de Servicios.</i> .....	84
3.4.3 <i>Unidad de Servicios Estatales Móvil</i> .....	85
3.4.4 <i>Servimáticos Ciudadanos</i> .....	86
3.4.5 <i>Macro Unidad de Servicios Estatales (Culiacán)</i> .....	87
3.4.6 <i>Portal de Gobierno (www.sinaloa.gob.mx)</i> .....	89
3.4.7 <i>Centro de Atención Telefónica</i> .....	90

<b>CAPÍTULO IV TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>91</b>
4.1 UNIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	91
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	91
4.3 MÉTODO.....	91
4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	92
4.5 PROCEDIMIENTO.....	94
4.5.1 <i>Encuesta Piloto</i> .....	94
4.5.2 <i>Técnica de Evaluación</i> .....	94
4.6 MUESTRA.....	94
4.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	95
4.7.1 <i>Resultados de la percepción de la calidad en los servicios gubernamentales en ventanillas tradicionales</i> .....	95
4.7.2 <i>Resultados de Percepción de Calidad de Servicios Gubernamentales en los nuevos Centros de Atención Ciudadana (CAC) o Unidades de Servicios Estatales (USE)</i> .....	103
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA MODELO DE LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA PARA LOGRAR UN GOBIERNO ELECTRÓNICO EFECTIVO. ....</b>	<b>114</b>
5.1 INTRODUCCIÓN.....	114
5.2 METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	114
5.3 ELEMENTOS DE LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA .....	115
5.4 DIAGNÓSTICO.....	116
5.4.1 <i>Arquitectura de Aplicaciones</i> .....	116
5.4.2 <i>Proyectos en marcha</i> .....	117
5.4.3 <i>Infraestructura tecnológica</i> .....	118
5.4.4 <i>Tecnología de la Información</i> .....	119
5.5 ARQUITECTURA DE APLICACIONES .....	120
5.6 MODELO TECNOLÓGICO. ....	129
5.7 MODELO ORGANIZACIONAL .....	133
5.8 PROCESOS INFORMÁTICOS .....	138
5.9 MEJORES PRÁCTICAS DE LOS PROCESOS INFORMÁTICOS .....	138
5.10 ALINEACIÓN DE PROCESOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	141
5.11 ENFOQUE ORGANIZACIONAL.....	142
5.12 INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.....	143
5.13 SEGURIDAD .....	143
5.13.1 <i>Seguridad de redes de datos y comunicaciones</i> .....	144
5.13.2 <i>Seguridad de documentos</i> .....	144
5.14 PAPEL SEGURIDAD.....	144
5.15 SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	144
5.16 CONFIRMACIÓN DE INFORMACIÓN.....	145
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>146</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>148</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>153</b>
<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>163</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>164</b>

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó con el propósito de implementar un Gobierno Electrónico en el estado de Sinaloa. Conocer y establecer las políticas que permitan el óptimo aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que faciliten la coordinación entre las entidades de gobierno, así como transformar a las Tecnologías de Información y comunicaciones (TIC's) en infraestructura de servicios, para lograr un eficiente Gobierno Electrónico”.

El Gobierno Electrónico en Sinaloa utilizó una Estrategia Tecnológica que fungió como instrumento para coordinar esfuerzos y recursos de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) para la solución de la problemática e innovación del estado, donde las tecnologías de la información representaron una repercusión trascendente. Este instrumento metodológico es una tesis que permitió promover una vinculación efectiva entre el gobierno con gobiernos, empresas, ciudadanos y empleados.

Con Indicadores a través de encuestas de opinión se conoció la percepción ciudadana respecto a los cambios realizados.

Para evaluar esta estrategia, se midió el índice de atención de usuarios, utilizando diferentes canales de servicio (que se implementaron a raíz de la Reforma Administrativa) a las ventanillas tradicionales gubernamentales.

El Gobierno Electrónico, permitió en Sinaloa que la ciudadanía interactuara con un Gobierno virtual las 24 horas del día, los 365 días del año. (7x24x365), bajo 4 divisiones que permitió ofrecer mejor atención.

- Relación Gobierno – Ciudadano (G2C)
- Relación Gobierno – Empresas (G2B)
- Relación Gobierno – Gobierno (G2G)
- Relación Gobierno – Empleados (G2E)

La Reforma Administrativa fue el instrumento de reordenamiento institucional a través de cambios sustanciales de tipo estructural, funcional, operativo y legal para instaurar una nueva forma de gobierno, con el propósito de dotar una mayor capacidad de respuesta y dar atención de manera eficaz, eficiente y oportuna a las demandas de la población, traduciéndose en la mejora de los bienes y servicios gubernamentales. Es decir, tenemos que ordenar la casa antes, para no sistematizar la ineficiencia.

El nuevo Gobierno Electrónico de finales del 2004 inició con éxito, soportado por una reforma administrativa con un enfoque de procesos, rompiendo los esquemas tradicionales de cotos de poder gubernamental.

En la actualidad, todo lo que se implementó con un enfoque de servicio de calidad al ciudadano, fue desarticulado, de tal forma que existen grandes burocracias, corrupciones y de nuevo, regresaron los fantasmas tradicionales de cotos de poder en las dependencias, que han ocasionado que el servicio gubernamental en el presente, sea de mala calidad.

## **ABSTRACT**

This investigation was made in order to implement an e-Government for the state of Sinaloa. Meet and establish policies that allow the optimal use of technological tools to facilitate coordination between government entities and for transforming Information Technology (IT) to infrastructure services to achieve an efficient electronic government.

The e-Government in Sinaloa, used a technology strategy that served as an instrument to coordinate efforts and resources of Information Technology and Communications (IT) to solve the problem of innovating within the state, where information technology produced a transcendent impact. This thesis is a methodological tool allowing promoting effective links between the government with other governments, businesses, citizens and employees.

With Perception Indicators citizen through opinion polls, was knew the perception of the public regarding changes.

To evaluate the strategy, the user attention index was measured using different service channels to traditional governmental windows was measured (implemented following the Administrative Reform).

Finally, the e-Government, in late 2004 allowed the citizenship to interact with a virtual government 24 hours a day, 365 days a year under four divisions that allowed it to provide better care:

- Relationship Government - Citizen ( G2C )
- Government Relations - Business ( G2B )
- Government Relations - Government ( G2G )
- Government Relations - Employee (G2E )

The administrative reform was the instrument of institutional reorganization through which substantial structural, functional, operational and legal changes were made to

establish a new form of government, with the ultimate purpose of providing more effective and efficient services to the demands of the population.

The new e-Government of the end of 2004 successfully launched, supported by an administrative reform with a focus on processes, breaking the traditional governmental administrative schemes.

Today, everything that was implemented with a focus on quality service to the citizen, was disjointed, so that large bureaucracies and corruption returned to, which have caused the government service to be of poor quality.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesis de investigación tiene como objetivo, evaluar el Gobierno Electrónico del Estado de Sinaloa, su estrategia tecnológica, el papel del área de tecnologías de información y la percepción ciudadana de las unidades de servicios estatales en el periodo 2005 – 2015.

## **CAPÍTULO I**

### Metodología de la Investigación

En este capítulo se desarrolló El objeto de estudio, el estado del arte, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos, las preguntas de investigación e hipótesis. A continuación un resumen:

#### Objeto de Estudio

La investigación tiene como objeto de estudio presentar un modelo prototipo para lograr un Gobierno Electrónico eficiente.

#### Estado Del Arte

El Gobierno Electrónico es una herramienta esencial en materia de gobierno, al punto que ha obligado a repensar organizaciones, responsabilidades, procesos de negocio y acuerdos de colaboración y de cooperación dentro y entre los niveles de gobierno.

#### Justificación

En Sinaloa, son incuestionables los avances que se lograron en la Administración Pública del Estado de Sinaloa durante el periodo 1999 – 2004. Sin embargo, el presente proyecto de investigación busca dar respuesta a una serie de interrogantes donde se cuestiona si los logros obtenidos son resultado de la implementación de una ambiciosa estrategia tecnológica.

#### Planteamiento Del Problema

Uno de los problemas más importantes detectados para la implementación de un gobierno electrónico eficaz, son los esfuerzos aislados y descoordinados que se realizan en materia de tecnología.

#### Formulación Del Problema

La presente investigación utilizará como hilo conductor, la siguiente pregunta central: ¿Cómo implementar un Gobierno Electrónico eficaz para el estado de Sinaloa?

#### Delimitación

#### Objetivos

#### Objetivo General

Evaluar el Gobierno Electrónico del Estado de Sinaloa, su estrategia tecnológica, el papel del área de tecnologías de información y la percepción ciudadana sobre las unidades de servicios estatales del Gobierno del Estado de Sinaloa en el periodo 2005 – 2015.

## **CAPITULO II**

### Marco Teórico Contextual

En este capítulo se desarrolló la reforma administrativa, las disposiciones jurídico – administrativas, la estructura administrativa y su reglamentación y las definiciones del gobierno electrónico. A continuación un resumen:

El gobierno enfrenta a una sociedad que exige mayor participación y servicios de mejor calidad. El reto del Gobierno Electrónico significa una administración barata, eficiente y la posibilidad de mejorar la forma de gobernar. ¿Gobierno Electrónico es una estrategia política o tecnológica?

## **CAPÍTULO III**

### Antecedentes Del Gobierno Electrónico, De Las Tecnologías De La Información Y Su Evolución En Sinaloa

En este capítulo se desarrollaron los antecedentes y evolución del Gobierno Electrónico, los antecedentes y evolución de las tecnologías de información y comunicaciones (“TICs”).

## **CAPÍTULO IV**

### Trabajo de Campo

En este capítulo se desarrolló la unidad de investigación, el tipo de investigación, el método, las técnicas de recolección de datos, el procedimiento, la muestra y el análisis de resultados.

### Unidad de Investigación

Gobierno electrónico en el gobierno del estado de Sinaloa.

### Tipo de investigación

Para llevar a cabo la presente investigación se realizó, primeramente, un diagnóstico para conocer la situación actual desde el punto de vista operativo, financiero, tecnológico y normativo de cada una de las dependencias, identificando las fortalezas, debilidades y oportunidades de cambio, para ello, se utilizaron diferentes técnicas de investigación entre las que sobresalen la investigación cualitativa, exploratoria , documental y cuantitativa.

## **CAPÍTULO V**

En este capítulo se desarrolló la introducción, la metodología de trabajo, los elementos de la arquitectura tecnológica, el diagnóstico, la arquitectura de aplicaciones, el modelo tecnológico, el modelo organizacional, los procesos informativos, las mejores prácticas de los procesos informáticos, la alineación de procesos y sistemas de información, el enfoque organizacional, la infraestructura tecnológica, la seguridad, el papel seguridad, los sistemas de información y la confirmación de información.

## **CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 OBJETO DE ESTUDIO**

La investigación tiene como objeto de estudio presentar un modelo prototipo para lograr un Gobierno Electrónico eficiente.

### **1.2 ESTADO DEL ARTE**

#### **1.2.1 Gobierno Electrónico, una herramienta esencial en la Administración Pública.**

Actualmente, el Gobierno Electrónico es una herramienta esencial en materia de gobierno, al punto que ha obligado a repensar organizaciones, responsabilidades, procesos de negocios y acuerdos de colaboración y de cooperación dentro y entre los niveles de gobierno. (OECD, 2008 9)

Es innegable que el uso de servicios electrónicos para pagar impuestos o la inclusión de la participación ciudadana a través de foros para incidir en la agenda política, junto con otras particularidades del Gobierno Electrónico, hacen más eficiente el modelo burocrático, engranaje primordial del funcionamiento de la democracia.

Tradicionalmente, las agencias de gobierno se han caracterizado por tener una estructura de comunicación jerárquica y lineal; en cambio, la característica fundamental de los servicios de distribución digital es transmitir una comunicación no jerárquica, no lineal, interactiva y disponible las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana.

Los aspectos interactivos del gobierno electrónico permiten que tanto los ciudadanos como los funcionarios públicos puedan beneficiarse de las ventajas de Internet, como el envío-recepción de información. Así, la ventaja competitiva de este

medio consiste en la capacidad para acceder a información pública y hacer uso de servicios en línea de manera permanente e ininterrumpida. Es posible, entonces, afirmar que el uso de Gobierno Electrónico facilita, en su perspectiva del deber ser, la interacción de doble vía la mejora en la prestación de servicios públicos y la capacidad de respuesta a los ciudadanos. Asimismo, potencialmente puede transformar la eficiencia y transparencia gubernamental, mejorar el nivel de confianza de los ciudadanos e incluir su participación en asuntos políticos.

### **1.2.2 La Perspectiva de la nueva gestión pública para el análisis del gobierno electrónico.**

La primera aproximación analítica al estudio del Gobierno Electrónico que se ofrece en este ensayo procede de la Nueva Gestión Pública (NGP) en Sinaloa, en la Reforma Administrativa se le llama “Una Nueva Forma de hacer Gobierno”, en adelante usaremos las siglas NGP. El uso del enfoque de la NGP como marco analítico del Gobierno Electrónico se debe a varias razones, pero, entre todas las plausibles, habría que destacar la importancia, al menos a nivel teórico, del hecho de que ha inspirado las reformas en la gestión de muchas administraciones públicas así como la de Sinaloa, objeto de este estudio, en las dos últimas décadas.

Como planteó Christopher Hood en su artículo seminal (1991 4-5), la NGP sería 'un término para nombrar las doctrinas administrativas ampliamente similares que dominaron la agenda de reforma burocrática en muchos de los países de la OCDE desde finales de la década de 1970.

El Gobierno Electrónico se podría ver como un paso más allá en el proceso de reformas de la gestión pública propuesto por la NGP. La NGP inspiraría como modelo normativo, teórico o analítico las reformas en la gestión pública definidas como una suma de reglas institucionales que guían, constriñen, y motivan el sector público como un todo. Las políticas de reforma de la NGP pertenecen a categorías como la planificación presupuestaria y la gestión financiera, la función pública y las

relaciones laborales, la organización y métodos de aprovisionamiento, la auditoría y la evaluación (Barzelay, 2001). Por su parte, el Gobierno Electrónico haría posible la operabilidad en la práctica de tales transformaciones, o lo que es lo mismo, el Gobierno Electrónico podría entenderse como la extensión de la NGP por otros medios (Criado, Hughes y Teicher, 2002).

En todo caso, la relación entre la NGP y el Gobierno Electrónico es un serio reto analítico. Se puede considerar que el Gobierno Electrónico es una fuerza autónoma que significa la operabilidad de tecnologías de información en el sector público, aunque bajo el paraguas teórico de la NGP. Mientras la NGP sería un movimiento reactivo a la administración pública burocrática y algo completado o finalizado en términos de *governance* (Pollit y Bouckaert, 1999), la actividad del Gobierno Electrónico implicaría acción progresiva y tendría un final abierto (Jackson y Curthoys, 2001). Lo que queda fuera de duda es que parece más que probable la existencia de efectos causados por el Gobierno Electrónico en la gestión y organización del sector público. En ese sentido, las reformas asociadas al Gobierno Electrónico se adecuarían mejor a las propuestas analíticas y normativas de la NGP que a la rúbrica de la administración pública tradicional, contra cuyos planteamientos centrales habría reaccionado.

La presente sección pretende profundizar en la posibilidad de análisis del Gobierno Electrónico atendiendo varios aspectos. Primero, los cambios en la Administración pública tradicional vinculados a la NGP; después, los principios teóricos que fundamentan este movimiento y que suponen la referencia para muchas de sus doctrinas o características normativas, que se revisan después.

Finalmente, se profundiza en las posibilidades analíticas de la perspectiva de la NGP, considerando sus valores, la diferente atención a las TIC en los procesos de adopción de reformas de NGP, así como los principales resultados asociados a las reformas de NGP hasta ahora considerados empíricamente por la literatura.

### **1.2.3 Gobierno Electrónico, factor de cambios en la Administración Pública Tradicional.**

Lo primero que se ha de subrayar a la hora de analizar el enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP) es que lleva aparejada una reacción a la llamada Administración pública tradicional o weberiana. El enfoque de la NGP tiene una clara preocupación por cambiar la manera en que las Administraciones Públicas deben operar (Hughes, 1998, Olías de Lima, 2001) y una intención por alcanzar modelos organizativos más flexibles (Heeks, 2001). El proceso de incorporación de un análisis del sector público basado en la NGP supone asumir, por un lado, la crisis de la Administración pública tradicional, de corte burocrático o weberiano y por otro, la emergencia de un nuevo modelo normativo y analítico para explicar la acción de las Administraciones Públicas, que se puede considerar como el resultado de una serie de transformaciones teóricas y prácticas a las que se ha venido a englobar, sin demasiada concreción, bajo la rúbrica de la NGP.

La NGP es una expresión regularmente usada por académicos y profesionales para referir distintos temas, estilos y patrones de gestión pública que se han extendido en las pasadas dos décadas, notablemente en el Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda. Así, se puede sugerir que el término apareció primero en la literatura académica a principios de 1990 y rápidamente se propagó.

Los académicos están ampliamente de acuerdo en que la NGP existe, aunque no se esté de acuerdo en cuanto a sus contenidos (Barzelay, 2001).

En la década de 1980 la gestión pública se convirtió en un área activa de interés en numerosos países y foros. Junto con los países angloamericanos, otros como Suecia o Dinamarca y algunos en el área de países en desarrollo, se interesaron por la transformación de valores, instrumentos, programas de acción, marcos organizativos o, simplemente, por la adopción de buenas prácticas gerenciales para la mejora de los servicios públicos procedentes del enfoque

propuesto por la NGP (Barzelay, 2001; Conde, 2001). Al mismo tiempo, la OCDE estableció su Public Management Committee and Secretariat (PUMA), confiriendo a la gestión pública la relevancia que se había dotado a otros dominios de la acción gubernamental. En la década de 1990, la gestión pública se convirtió en el asunto central de la agenda presidencial de Clinton en los Estados Unidos, incluyendo el lanzamiento de la National Performance Review (1993) y la aprobación de la ley sobre el rendimiento y los resultados del Gobierno (Government Performance and Results Act, 1993).

Las lógicas de cambio se originaron al mismo tiempo que la aceptación generalizada de las insuficiencias de la burocracia tradicional. Las carencias de muchas Administraciones Públicas de corte weberiano se hicieron patentes y abrieron el debate a un nuevo panorama en el cual ese tipo de esquema ya no es suficiente para generar los outputs del sistema político, así como una mayor calidad de los servicios públicos. La crisis del modelo tradicional de administración pública se ha unido a una serie de factores, entre los que sobresalen, la crisis fiscal del Estado, que pasa a gestionar en muchos países de la OCDE más del 45-50% del PIB; el cambio de una Administración de regulación por otra de servicios; o la permuta de la legitimidad institucional del Estado, ya que éste también se legitima a través de los bienes y servicios que presta y en tanto que la administración pública los ejecuta, se convierte en inductora de legitimidad para todo el sistema político.

En suma, el Estado se legitima no sólo por los resultados, sino también por los métodos los ciudadanos demandan ahora eficiencia, eficacia, y economía, pero también, transparencia, participación, equidad, y calidad (Bañón y Carrillo, 1997).

Aberbach y Rockman (1999) se preguntan por las razones del por qué ahora las reformas a la luz del contexto de la National Performance Review en los Estados Unidos. Su argumento general es que los gobiernos se han tenido que reinventar casi por imperativo ya que *'las necesidades de las sociedades de la era de la información estaban colisionando con los límites de los gobiernos de la era industrial'*

(Aberbach y Rockman, 1999 4). No obstante, existen diferentes maneras de sistematizar tales circunstancias. Olías de Lima (2001) identifica tres presiones para el cambio

- Cambio del entorno: Se asemeja a un cambio de hábitat. Se trata de subrayar el fenómeno de la globalización, la fluidez del entorno, la internacionalización de los mercados, y el desafío sub-nacional.
- Expansión de la revolución gerencial: Creencia en las posibilidades de conseguir resultados mediante el uso de técnicas apropiadas y la disponibilidad de un elenco de instrumentos susceptibles de utilización en las más variadas circunstancias.
- Descontento de los ciudadanos: Se plasma en el hecho de que la ampliación y fragmentación de la demanda que acompaña a la extensión de la democracia y a la expansión del estado de bienestar, supone una presión creciente de más y mejores servicios públicos.

La existencia de determinados imperativos para el cambio procede de diferentes esferas o ámbitos, sean sociales, políticos, culturales, etc. Autores como Hughes (1998) sistematizan los imperativos para el cambio en el sector público señalando determinados aspectos en cierta forma coincidentes con los anteriores (Hughes, 1998) primero, la existencia de una teoría económica que parece ofrecer más precisión, utilidades y consistencia que las nociones tradicionales de Administración pública. Segundo, un claro ataque contra el sector público, que se desarrolla en tres esferas, escala (scale), alcance (scope) y métodos (methods). En tercer lugar, la existencia de un cambio en el sector público, o lo que es lo mismo, el hecho de que la gestión y la eficiencia del sector público afectan a la economía privada y a la competitividad nacional, de forma que esa preocupación se concreta en movimientos hacia la competitividad, la globalización y la competencia. Finalmente, y aquí se percibe la importancia creciente del Gobierno Electrónico, el llamado cambio tecnológico, o lo que lo mismo, *'es importante notar que el cambio tecnológico afecta a la gestión y a la gestión de las Administraciones Públicas en particular'* (Hughes, 1998:17).

Desde este punto de partida, es indudable que las Administraciones Públicas tradicionales cambian con la incorporación de las TIC, el análisis de la NGP potencia el análisis del impacto del Gobierno Electrónico. Plasmar esta nueva realidad en la que el Gobierno Electrónico modifica los patrones de actuación de las Administraciones Públicas se vincula a la incorporación masiva de las TIC para mejorar procesos, gestión y resultados, es decir, al mismo tiempo que aumenta el descrédito de formas tradicionales de actuación dentro del sector público, se ha introducido una nueva manera de analizar esa nueva realidad, con el objetivo de avanzar en la promesa de extender los servicios públicos a través de diferentes canales, como es el caso de los digitales, dotándolos de niveles cada vez mayores de calidad, mediante la incorporación de nuevos mecanismos vinculados a la NGP, entre los que destacaría el Gobierno Electrónico.

Desde el enfoque de la NGP se estudia el Gobierno Electrónico apuntando la oposición con la administración pública tradicional. En ese contexto, habría de suscitar la oposición de dos modelos de administración pública; como ejemplo se diferenciarían (Allcorn, 1997), por un lado, las organizaciones jerárquicas burocráticas (bureaucratic hierarchical organizations), fundamentadas en los planteamientos burocráticos clásicos weberianos; por otro lado, las que se califican como organizaciones virtuales paralelas (virtual parallel organizations), organizaciones basadas en el uso intensivo de Internet y las TIC. Las segundas, a diferencia de las primeras, promoverían *'un contexto de aprendizaje vaciando las regulaciones, las reglas, y los roles preexistentes; una organización donde los participantes son equivalentes; participación abierta donde el conocimiento especializado y la formación no son necesarios para una participación efectiva en el diálogo; contribuciones espontáneas y voluntarias por los miembros de la organización; un espacio y un tiempo creativos donde las únicas reglas son participar, contribuir, y aprender, y donde la estructura fluye desde la discusión interactiva. Las reglas generales no existen'* (Allcorn, 1997 414).

Desde esta perspectiva, el Gobierno Electrónico ofrece una operacionalización de la ruptura con la administración pública burocrática. La vía en la que trabaja el Gobierno Electrónico, con su atención a la quiebra de las reglas y roles existentes; la fluidez de la participación y el diálogo interno y el intercambio externo; la espontaneidad de los comportamientos; la centralidad de la prestación de servicios; la creciente participación del sector privado a través de contratos, estarían a la base de la oposición con el modelo analítico de la Administración pública de corte tradicional. Si bien es posible para una organización más jerárquica y burocrática implantar las TIC y por tanto desarrollar el Gobierno Electrónico, si ello se hace sin los subsecuentes cambios organizativos, es poco probable que todo funcione bien. Eso no es decir que los cambios se vayan a producir necesariamente asociados a la implantación de la TIC en las Administraciones Públicas, de hecho, la mayoría de autores proponen que más allá de los cambios revolucionarios vinculados a la *'reinvención del gobierno'* por algunos utópicos, el uso de las TIC es más que probable que lleve a cambios evolutivos (Criado, Hughes y Teicher, 2002).

En todo caso, el punto de partida de la NGP consiste en asumir cambios significativos en los patrones de acción de las Administraciones Públicas. Dentro del proceso de transformación, la extensión de las TIC dentro de las Administraciones Públicas supone un claro potencial para reformular procesos, gestión y resultados, todo ello, al mismo tiempo que aumenta el descrédito de las formas tradicionales de actuación dentro del sector público y se mejoran los servicios prestados a los ciudadanos. En todo caso, la incorporación de las tecnologías no se entiende de forma determinista. La NGP no asume que el Gobierno Electrónico, por sí mismo, tiene cualidades deterministas inherentes que automáticamente liderarán a resultados particulares en los modelos de gestión, organización, e intercambio con los ciudadanos, o en el perfeccionamiento y calidad de los servicios públicos, sino que, es un proceso abierto para que cualquier sociedad o administración pública se organice por sí misma en cualquiera de las vías que desee (Castells, 2001, Pratchett, 1999). En todo caso, al igual que la NGP, el Gobierno Electrónico tiene unos

fundamentos teóricos que mueven muchas de las dinámicas de su implementación y se sitúan a la base de su análisis.

### **1.3 Justificación**

Los componentes intelectuales de la Nueva Gestión Pública (NGP) se hallan a la base de numerosas propuestas de reforma del sector público propagadas durante las dos últimas décadas.

Derivada de ellos, las características o doctrinas de la NGP suelen explicitar en mayor medida, aunque han tendido a plantear desde un plano meramente descriptivo, como recetas o propuestas cerradas, dejando a un lado su potencial analítico para reflexionar sobre las últimas transformaciones en las Administraciones Públicas. No obstante, proporcionan claves para un análisis de la NGP y en ese sentido, también ofrecen una posibilidad para concretar las propuestas asociadas al Gobierno Electrónico.

El enfoque de la NGP ha generado diferentes aproximaciones, sin embargo, la mayoría de ellas se han quedado en un carácter descriptivo o normativo. Hay listas con tipos de características generales, conclusiones teóricas sobre sus componentes intelectuales, listas con tipos de cosas para hacer y envoltorios para todas ellas (Hughes, 1998). En ese nivel de análisis, a pesar de lo reciente del movimiento, ya se puede hacer una clasificación, básicamente, de dos tipos de materiales de referencia sobre la NGP (Pollit, 2002) por un lado, materiales promocionales o documentos de carácter propagandístico sobre las reformas de gestión pública, es decir, mirar lo que estamos haciendo (look at what we are doing). Por otra parte, los materiales guía o documentos de carácter orientador sobre las reformas de gestión pública, es decir, la idea central es cómo hacerlo (how-to-do-it).

Respecto del primer grupo de materiales sobre NGP, Pollit (2002 274) considera que 'los gobiernos producen libros blancos, agendas de reforma,

pronunciamientos, en los que intentan convencer a las legislaturas, los medios de comunicación, al público, y a los empleados públicos mismos, de que sus reformas son significativas, bien intencionadas y tienen probabilidades de producir una variedad de mejoras'. Se trata, fundamentalmente, de documentos promocionales para intentar persuadir, de manera que muchas veces sitúan la retórica favorable a los cambios por encima de la autocrítica (National Performance Review, 1994, 1998; OCDE, 1997). Dentro del segundo grupo de trabajos sobre la NGP hay que indicar que 'los consultores y otros asesores proporcionan al mismo tiempo trabajos promocionales y sobre 'cómo hacerlo', a menudo venden sus herramientas (reingeniería, gestión de la calidad total, '*benchmarking*', o cualquiera otra) y últimamente están vendiendo sus servicios a gobiernos, agencias públicas, y empresas. Las guías sobre 'cómo hacerlo' tienen más los pies en la tierra que los brillantes informes oficiales y libros blancos, pero ellos también (necesaria y comprensiblemente) asumen que el éxito es posible y que, si el personal sigue los buenos consejos, los objetivos promulgados oficialmente serán alcanzados' (Pollit, 2002 274). En este caso, se trata de documentos, artículos y libros que presentan recetas normativas, cuando no meras traslaciones miméticas procedentes de la gestión privada, sin la menor intención de producir conocimiento para elaborar un análisis explicativo sobre lo que está sucediendo en el sector público (Osborne y Gaebler, 1992; Osborne y Plastrik, 1997).

En Sinaloa, son incuestionables los avances que se lograron en la pasada Administración Pública del Estado de Sinaloa durante el periodo 1999 – 2004. Sin embargo, el presente proyecto de investigación busca dar respuesta a una serie de interrogantes donde se cuestiona si los logros obtenidos son resultado de la implementación de una ambiciosa estrategia Tecnológica y un Sistema de Gobierno Electrónico como parte de las políticas establecidas como producto de la reforma administrativa llevada a cabo, además, se pone a consideración si ha sido un factor detonante y determinante de una nueva forma de hacer gobierno en Sinaloa. Lamentablemente los cambios en la administración gubernamental ya no dieron seguimiento al cumplimiento de un sistema de Gobierno Electrónico permanente, es

decir, los logros obtenidos a finales del 2004 de una Gestión de Calidad con la ayuda de un sistema de Gobierno Electrónico, en su mayoría han sido desarticulados, generando de nuevo, retroceso en los servicios que la ciudadanía requiere.

En este trabajo se analizarán los distintos escenarios considerando que aportarán elementos suficientes para dar respuesta a estas interrogantes, como son Los antecedentes en México en materia de política informática, las disposiciones jurídico – administrativas vigentes en el estado de Sinaloa, las estructuras administrativas y los reglamentos orgánicos de las áreas de interés, los antecedentes y evolución de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) y su aplicación en el Gobierno Electrónico, los informes de gobierno y documentos internos de logros y avances, y por supuesto, la aplicación y estudio de encuestas donde se medirá la percepción ciudadana al respecto. Por ello, este documento servirá de material de consulta de los estudiosos de las Tecnologías de Información en los tres niveles de gobierno en México y del mundo.

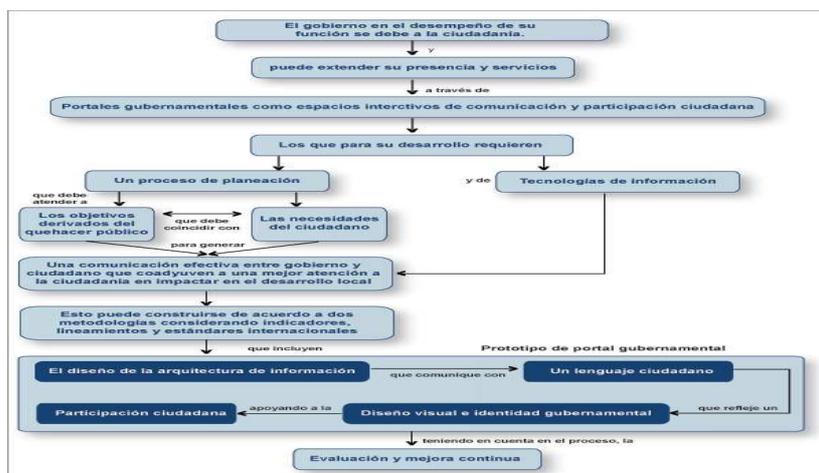
## **1.4 Planteamiento del problema**

### **1.4.1 Antecedentes**

Uno de los problemas más importantes detectados para la implementación de un Gobierno Electrónico eficaz, son los esfuerzos aislados y descoordinados que se realizan en materia de tecnología, lo que ha venido generando redes locales independientes e islas de información que dificultan la inter-operatividad gubernamental, debido principalmente a lo rudimentario del intercambio de información, aunado a ello, la plataforma tecnológica es demasiado heterogénea y fragmentada.

Esto ha provocado principalmente duplicidad de esfuerzos, costos de operación elevados, duplicidad de recursos humanos debido a que los sistemas no se encuentran alineados a los procesos sustantivos y de negocios del Gobierno del Estado de Sinaloa. Además de que los sistemas habían sido diseñados y desarrollados sin la mejora de procesos, es decir se sistematizó la ineficiencia.





### 1.4.3 Formulación del problema

La presente investigación utilizará como hilo conductor, la siguiente pregunta central: ¿Cómo implementar un Gobierno Electrónico eficaz para el estado de Sinaloa?.

### 1.4.4 Delimitación

#### 1.4.4.1 Espacial

Gobierno del Estado de Sinaloa, las unidades de servicios estatales de plaza fiesta, palacio de gobierno y Unidad de Servicios Estatales.

#### 1.4.4.2 Temporal

El periodo que abarcará esta investigación corresponde a 2005 - 2015. Debido a que en este periodo se implementó la estratégica tecnológica de la reforma administrativa de 1999, la cual sigue vigente.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo general

Evaluar el Gobierno Electrónico del Estado de Sinaloa, su estrategia tecnológica, el papel del área de tecnologías de información y la percepción ciudadana de las unidades de servicios estatales del Gobierno del Estado de Sinaloa en el periodo 2005 – 2015.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las estrategias tecnológicas que han implementado en áreas de tecnologías de la información del Gobierno del Estado de Sinaloa (GES) en el periodo 2005 - 2015.
2. Valorar la contribución de la Estrategia Tecnológica y un sistema de Gobierno Electrónico en la renovación y diversificación de los canales de Servicios Gubernamentales en el GES del periodo 2005 - 2015.
3. Mostrar las principales dificultades que se presentaron en el desarrollo de la estrategia tecnológica para lograr el Gobierno Electrónico en el estado de Sinaloa del periodo 2005 - 2015.
4. Demostrar si la sociedad sinaloense identifica los logros alcanzados y si los Servicios Gubernamentales son resultado de un sistema de Gobierno Electrónico implementado, o solo es producto del entorno actual.
5. Implementar un modelo de Gobierno Electrónico (GE) adecuado para el Estado.

### **1.6 Preguntas de Investigación**

1. ¿Qué Estrategia Tecnológica se ha implementado en el Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones, que permita un GE y de qué manera ha incidido en la percepción ciudadana de las unidades de servicios estatales del Gobierno del Estado de Sinaloa en el periodo 2005 - 2015?
2. ¿Qué estrategias tecnológicas se han implementado en área de tecnologías de la información del Gobierno del Estado de Sinaloa en el periodo 2005 - 2015?
3. ¿Cómo ha contribuido el sistema de Gobierno Electrónico en la renovación y diversificación de los canales de Servicios Gubernamentales?

4. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que se presentaron en el desarrollo de la estrategia tecnológica para lograr el Gobierno Electrónico en el estado de Sinaloa del periodo 2005 - 2015?
5. ¿De qué manera impacta la implementación de un sistema de Gobierno Electrónico vanguardista en la percepción ciudadana de las unidades de servicios estatales del Gobierno del Estado de Sinaloa en el periodo 2005 - 2015?
6. ¿Cómo implementar un modelo de Gobierno Electrónico en el Estado?

## **1.7 Hipótesis**

Con la implementación de un Nuevo Gobierno Electrónico inteligente, en el Gobierno del Estado de Sinaloa, se contribuirá brindando servicios públicos con altos estándares de calidad y de satisfacción ciudadana.

## **1.8 Variables**

### **1.8.1 Independiente: Reforma Administrativa en Servicios Gubernamentales**

La Reforma Administrativa: Es el reordenamiento institucional a través de cambios sustanciales de tipo estructural, funcional, operativo y legal para instaurar una nueva forma de gobierno, con el propósito supremo de dotar de mayor capacidad de respuesta, para atender de manera eficaz, eficiente y oportuna las demandas de la población, traducándose en mejores bienes y servicios gubernamentales para la ciudadanía.

Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones: Es el área responsable de establecer la estrategia tecnológica de una institución, lo que podemos resaltar es el establecer estándares, elaborar diagnósticos, mejorar procesos para sistematizarlos, elegir la mejor infraestructura tecnológica (NO debe ser necesariamente la más innovadora ni la más nueva) es decir, es de vital importancia que antes de decidir cualquier nuevo proyecto tecnológico, es importante revisar las mejores prácticas del entorno local, nacional y extranjero.

Para llevar a cabo el manejo de estas variables, tendremos los siguientes indicadores: situación operativa, financiera, tecnológica y operativa y se presentaran los resultados.

### **1.8.2 Dependiente: Resultados de la Estrategia Tecnológica producto de la Reforma Administrativa.**

Gobierno Electrónico: Es una Estrategia Tecnológica que funge como instrumento para coordinar esfuerzos y recursos de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para la solución de la problemática e innovación en el Estado, donde las tecnologías de la información puedan tener una repercusión trascendente. Este instrumento permitirá promover una vinculación efectiva entre el gobierno con gobiernos, empresas, ciudadanos y empleados.

Indicadores de Percepción Ciudadana: A través de encuestas de opinión se buscará conocer la percepción ciudadana respecto a los cambios realizados.

Atención de Usuarios: Índice de atención de usuarios que utilizarán canales distintos (implementados a raíz de la Reforma Administrativa) a las ventanillas tradicionales gubernamentales.

## **CAPÍTULO II      MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL**

### **2.1    Reforma administrativa por medio del Gobierno Electrónico.**

#### **2.1.1 Referencias Conceptuales.**

El gobierno enfrenta una sociedad que exige mayor participación y servicios de mejor calidad. El reto del Gobierno Electrónico significa una administración barata, eficiente y la posibilidad de mejorar la forma de gobernar. ¿Gobierno Electrónico es una estrategia política o tecnológica?

El análisis y la discusión sobre la estrategia de cómo desarrollar el Gobierno Electrónico no se reduce a un problema tecnológico (Pallán, 2001), sin embargo, la tecnología ha permitido este debate, al mismo tiempo, el uso de la tecnología de la información en la administración pública es la oportunidad para transformar el Estado no sólo para que cueste menos sino para que, además, ofrezca mejores servicios. Esto requiere claridad en la estrategia y disponibilidad de recursos para realizar inversiones que, de acuerdo a los diversos estudios, arrojen beneficios equivalentes.

Al gobierno se le asocia con el concepto de administración pública, es decir, manejar los bienes del Estado y gobernar se ha convertido en sinónimo de optimizar recursos. Los ciudadanos, por su parte, asocian al gobierno con burocracia, la cual es concebida como un ente despreciable porque implica maltrato, pérdida de tiempo, derroche de recursos y abuso de autoridad. La propuesta de Gobierno Electrónico se debe hacer partiendo de una comprensión de estos problemas, en donde el componente tecnológico sólo es un parte indispensable de todo el proceso de reingeniería del Estado.

Se puede describir al Gobierno Electrónico en los términos de una campaña de mercadotecnia. También se puede decir que es una herramienta para mejorar la eficiencia, una nueva forma de comunicación, que es el futuro, etc. Sin embargo, cuando se explica que el Gobierno Electrónico estará disponible para los ciudadanos de forma permanente y accesible, se comprende rápida y fácilmente no sólo su función sino su esencia sin necesidad de mayores explicaciones.

A pesar de que cambiarán las herramientas para gobernar, los fines del gobierno seguirán siendo los mismos, y también las necesidades de la sociedad. No es una novedad señalar que los gobernantes no han logrado mejorar la situación de amplios sectores sociales. Por lo tanto, si todo se continúa haciendo del mismo modo pero de una manera más rápida y eficiente, es muy probable que la situación de muchas personas continúe igual o incluso peor.

El Gobierno Electrónico no es sólo un mecanismo de eficiencia que mejorará la calidad de los servicios, sino también una herramienta que permitirá gobernar de una manera diferente porque aproxima a la sociedad con las instituciones.

De acuerdo a un boletín de prensa de la Organización de las Naciones Unidas sobre el V Foro Mundial sobre Reinvención del Gobierno, los gobiernos de todas partes del mundo, independientemente de su nivel de desarrollo tienen en común las importantes dificultades de mantener y mejorar las capacidades de su administración pública para lidiar con ambientes nacionales e internacionales de una complejidad creciente.

Se espera que el sector público modernice su infraestructura y garantice los servicios públicos de educación y salud para poder alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio orientados a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. Sin embargo, los gobiernos también están sometidos a la presión de los mercados financieros y de sus electores, quienes les exigen recortar su déficit y acortar los aumentos fiscales.

“El sector público debe empeñarse continuamente en mejorar la forma en que funciona”, afirmó el Secretario General de la ONU, Kofi Annan.

El preámbulo de la “Declaración Final” de este Foro, reconoce a la globalización como una fuerza dominante del nuevo siglo, y señala que “la

governabilidad y la administración pública mejoradas son prerequisites indispensables para lograr el desarrollo sostenible.

La declaración también hace énfasis en la importancia de descentralizar todos los aspectos del gobierno, en la transparencia fiscal, la administración coherente de los recursos fiscales y en las medidas anticorrupción.

La “Declaración Final” considera la innovación, la responsabilidad, las alianzas entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado y la rápida evolución del gobierno electrónico, como herramientas para hacer frente a los retos del Siglo XXI.

El Libro de David Osborne y Ted Gaebler “Reinventing Government How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector” se ha convertido en un éxito de ventas sin precedentes en el campo de la Administración Pública en los Estados Unidos, sus planteamientos fueron adoptados rápidamente por varios gobiernos estatales y municipales, creándose en ese país un gran movimiento cívico, constituido por oficiales electos y funcionarios de carrera, para reinventar el gobierno.

La euforia que concita el proyecto de reinventar el gobierno, esto es, la intención de transformar las burocracias públicas en gobiernos empresariales, productivos y eficientes, obedece al creciente escepticismo de los ciudadanos sobre la capacidad del Estado para administrar la sociedad y satisfacer las necesidades sociales.

La crisis de gobernabilidad –que parece afectar por igual tanto a los países subdesarrollados como a las sociedades industrializadas- se origina en una multiplicidad de factores externos e internos. Los más importantes de ellos son bien conocidos la globalización de la economía e integración de los mercados, procesos de producción, consumo y financiamiento a nivel mundial; la revolución tecnológica (y su impacto en los sistemas de información-comunicación); el nuevo orden mundial que emerge de las cenizas del socialismo soviético; y los diversos intentos por

sustituir o eliminar al Estado Benefactor como la forma legítima de denominación política.

Estas nuevas realidades cuestionan las premisas del modelo de organización burocrática que todavía rige la gestión administrativa tradicional del sector público. Mientras el sector empresarial experimentaba las nuevas ideas y formas de organización para responder con agilidad y eficiencia a los cambios del entorno como la única alternativa para mantener la competitividad a nivel internacional, de manera solapada el espíritu empresarial también estaba reinventando al sector público de los Estados Unidos. Osborne y Gaebler descubren esas instituciones exitosas e innovadoras.

La expresión Gobierno Empresarial describe ese modelo que surge de la realidad organizacional, cuyos principios –de ser implantados adecuadamente– conducirían, sin lugar a dudas, a la reinención del gobierno.

El concepto empresario utilizado con su significado original, es una persona con la capacidad de cambiar o trasladar recursos (económicos, humanos, tecnológicos y de conocimiento) desde zonas de baja productividad, a áreas de mayor productividad y rendimiento. Desde esta óptica la característica que define al empresario es la búsqueda del cambio y lo explota como una oportunidad. La fuerza generadora de este cambio es la innovación empresarial para crear nuevos productos, métodos de producción y mercados. Ello implica desarrollar la capacidad para analizar el cambio, buscar oportunidades, evaluar los riesgos y diseñar las estrategias de innovación organizacional más apropiadas a cada situación. Osborne y Goebler están convencidos de que este concepto se puede aplicar al sector público, debido a que todos los gerentes tienen la función de trasladar recursos a zonas de mayor productividad y rendimiento, “...Cuando hablamos de empresarios públicos, nos referimos precisamente a la gente que actúa de esa manera. Cuando hablamos de modelo empresarial, aludimos a las instituciones del sector público que

actúan habitualmente de esta manera, que usan constantemente sus recursos según nuevas maneras para mejorar su eficacia y sus resultados concretos”.

El problema de los gobiernos contemporáneos, según Osborne y Gaebler, no son las personas (servidores públicos) que trabajan en sus agencias, el verdadero mal se encuentra en los sistemas, estructuras, reglas, procedimientos y leyes que los atrapan e inhiben su capacidad creativa. Estos sistemas (servicio civil, presupuestos, compras y suministros) deben cambiarse si se quiere aumentar la eficiencia. El objetivo de la reinención no es cambiar los fines (el qué y para qué) del gobierno; la tarea urgente es cuestionar y cambiar la forma tradicional y burocrática cómo funciona el gobierno. El problema es instrumental; se trata de afinar los medios, mejorar la operación de las instituciones públicas y erradicar la burocracia.

Durante el V Foro Global sobre Reinención del Gobierno, Franco Bassanini al presentar las experiencias en el proceso de reinención del gobierno en Italia, puntualizó lo siguiente

La reinención del Gobierno es una necesidad fundamental para todos los países democráticos, principalmente por tres razones

El desafío de la democracia moderna. El gobierno democrático tiene que responder a la creciente demanda por parte de los ciudadanos de valores democráticos efectivos, y de nuevos “bienes públicos” además de la legalidad, tales como la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Esto va de acuerdo con las tendencias principales que han afectado a la administración pública de la búsqueda de la “legitimidad” a la búsqueda de su “utilidad”; de una administración pública “orientada a la autoridad” a una “orientada al consumidor” y por tanto “orientada a resultados”.

El desafío de la economía moderna. Después de la era del laissez-faire es necesario ampliar la participación de las instituciones públicas para estimular el

crecimiento económico. Los ejemplos de los efectos económicos de los programas de reinversión del gobierno, incluyen a los Estados Unidos –la iniciativa “National Performance Review” de Clinton-Gore, que reportó ahorros de entre 42 y 54 millones de dólares estadounidenses; y la Unión Europea, -un mercado único que al aumentar la competencia y dar prioridad a las necesidades europeas sobre las nacionales, mejoró el PIB en Europa aproximadamente el 1.5% entre 1987 y 1993-.

El desafío de la globalización. En la lucha por la competencia internacional, la calidad de la regulación nacional y la eficiencia de la administración pública son factores claves de la competitividad.

El intercambio de experiencias y los estudios comparativos internacionales son instrumentos importantes para mejorar la calidad en el gobierno. Sin embargo, no hay un modelo único sino algunos “ingredientes básicos” comunes. Son ejemplos estos ingredientes para una reforma administrativa exitosa

- Una estrategia de cambio clara.
- Un liderazgo fuerte en las más altas esferas políticas.
- Una definición clara de las responsabilidades.
- Un apoyo político sostenido a la reforma, preferentemente bipartidista.
- Un enfoque multidisciplinario.
- Objetivos precisos y medición de resultados.
- La participación de ciudadanos, empresas, sindicatos y otros “beneficiarios”.
- La creación de gestión Pública aumento de la capacidad.
- El uso prudente y sistemático de las TIC para reestructurar la administración pública

En cualquier caso, la creciente pérdida de relevancia de las peculiaridades nacionales de los sistemas constitucionales para las reformas normativa y administrativa hace que valga la pena las comparaciones y los puntos de referencia internacionales.

## **2.1.2 Antecedentes**

### **2.1.2.1 Plan Nacional de Desarrollo 2000-2005**

Tomando en cuenta las importantes contribuciones que la informática puede hacer a favor del desarrollo nacional, y dados los planteamientos del Plan Nacional de Desarrollo sobre el impulso a la informática, en el capítulo 3 presenta el diagnóstico, los objetivos y las estrategias para lograr el mayor aprovechamiento de la informática en cada uno de los sectores público, privado y social. Se describen acciones que buscan el uso más intenso de la tecnología informática disponible, a favor de los objetivos y tareas particulares de cada sector “Aunque todos los países del mundo enfrentan los retos de la globalización y del cambio tecnológico, pocos se encuentran inmersos en procesos de cambio simultáneo tan profundos y tan diversos como México.

Los retos del cambio en México están enmarcados en cuatro grandes procesos de transición, que nos obligan a redefinir metas, rediseñar instrumentos y adecuar mecanismos de toma de decisiones. Estas cuatro transiciones son

- La demográfica
- La social
- La económica
- La política

No sólo la eficacia de la acción política sino también la madurez de la comunicación entre gobierno y sociedad, requieren la comprensión de los procesos que condicionan el presente y el futuro, es decir, de las transiciones del México contemporáneo. Estas transiciones definen quiénes son los interlocutores de Estado, cuáles son sus necesidades, cómo interactúan con los distintos ámbitos del gobierno y cuáles son los instrumentos disponibles para la ejecución de la acción pública. En otras palabras, las transiciones condicionan de manera profunda, por un lado, la capacidad estatal para reorientar y conducir el cambio social y, por otro, la manera como la sociedad expresa sus demandas, articula sus intereses y se vincula con el Estado”

El Plan Nacional de Desarrollo en el capítulo 4, establece las estrategias y las acciones prioritarias para incrementar la infraestructura informática en México, esto es, para conseguir que nuestro país cuente con suficientes recursos humanos calificados en el área de informática; con la capacidad de innovar y asimilar nuevas tecnologías de la información a través de la investigación y el desarrollo tecnológico; con una industria informática desarrollada y capaz de ofrecer soluciones a los consumidores nacionales y competir en los mercados; con la capacidad de transporte de datos que permite la prestación de más y mejores servicios telemáticos; y con las instancias de coordinación pública y privada que proporcionen el desarrollo armónico de la informática nacional. En el apartado 4.9 “Un buen gobierno” plantea lo siguiente;

“A fin de que esta administración cumpla con su responsabilidad histórica de dar respuesta a las grandes demandas y expectativas de la sociedad, requerimos acciones capaces de transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión.”

No estamos hablando de una transformación a partir de un proceso de mejora gradual y paulatina sino de generar rápidamente los cambios profundos que permitan recuperar el tiempo perdido y la capacidad de respuesta para atender con prontitud y eficacia las necesidades de la sociedad.

No obstante la urgencia evidente de cambio, el reto de forjar un buen gobierno no es una tarea que pueda realizarse por decreto o atendiendo a una tendencia mundial, sino que demanda un trabajo serio y persistente.

El gobierno que necesitamos construir es uno de calidad total, que ponga en el centro del quehacer gubernamental la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad.

Necesitamos un gobierno participativo que consulte a la sociedad sobre sus necesidades y prioridades para convertirlas en políticas de gobierno y que de forma constante se someta a una rigurosa rendición de cuentas, no sólo en lo que se refiere al uso honesto y transparente de los recursos, sino también a la eficacia y calidad con que se utilizan.

Requerimos un gobierno con un alto sentido de responsabilidad social, que sabe de la importancia de su trabajo y que se responsabilice de su actuación, de sus errores y en general de sus decisiones, mismas que serán sometidas a un minucioso proceso de evaluación.

Requerimos un gobierno estratégico y competitivo, que sea la vanguardia de la sociedad, que establezca democráticamente las prioridades sociales e invierta de manera eficaz sus recursos financieros, humanos, materiales y legales en el logro de la gran visión de un México competitivo y justo.

Requerimos un gobierno inteligente, capaz de utilizar los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos para evitar el dispendio de recursos y promover la eficacia de su función en todos los órdenes. Dispuesto a aprender de las experiencias de éxito registradas en otras partes del mundo para adecuarlas al contexto nacional, con la firme convicción de que siempre es posible mejorar.

Requerimos un gobierno ágil y flexible, capaz de captar las oportunidades, atender los problemas y adecuarse a las circunstancias rápida y eficazmente.

Frente al paradigma de un gobierno operativo orientado a administrar normas y procesos, prevalezca el de un gobierno estratégico, orientado a administrar resultados. Requerimos que los procesos burocráticos que inhiben el desarrollo de los actores generadores de riqueza se rediseñen con un enfoque de calidad para atender las necesidades del ciudadano. La rigidez tiene que ser sustituida por

flexibilidad, la cual nos permita derribar las barreras existentes para la innovación y la creatividad, impuestas por la excesiva normatividad y sobrerregulación existente.

Requerimos un gobierno abierto y transparente, que trabaje en una gran vitrina de cristal donde todos los ciudadanos sepan el porqué de sus acciones y cuenten con acceso permanente a la información.

Requerimos un gobierno descentralizado, que en sus relaciones con los estados y municipios propicie no sólo una simple desconcentración de las funciones, sino un nuevo pacto federal, que deje en claro que la nación es más que la suma de las partes.

Un gobierno global, que se inserte en el contexto mundial y entienda que no puede sustraerse de esta dinámica de cambio vertiginoso, que presenta riesgos por un lado, pero que igualmente ofrece grandes oportunidades. Un gobierno que, potenciando el uso de las tecnologías de la información, contribuya al reto de forjar un gobierno que ofrezca mayores servicios y de mejor calidad a un menor costo.

Necesitamos un gobierno austero, que trabaje mejor y cueste menos, que someta sus procesos a una estricta validación, para determinar aquellos que ya no le dan un valor agregado a la sociedad, y cuyos recursos deben ser reorientados a programas sustantivos del gobierno. Que contribuya al fortalecimiento de las finanzas, reduciendo el gasto excesivo y burocrático.

Requerimos un gobierno confiable, cuyos servicios cuenten con altos estándares de calidad, rediseñados de tal forma que eviten y prevengan los actos de corrupción, basado en un estricto código de ética.

En suma, requerimos de un gobierno de clase mundial, un gobierno innovador y de calidad total. Para lograrlo, trabajaremos en dos vertientes contenidas en el modelo de innovación y calidad que se ha adoptado. Por un lado, la innovación que

permita concebir nuevas formas de hacer las cosas, y por el otro, la calidad total que permite mejorar y optimizar lo que se ha estado haciendo bien y ha demostrado que genera valor agregado a la sociedad.

A través de la innovación, buscaremos reemplazar los sistemas burocráticos por sistemas emprendedores, que transformen a las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, mediante un cambio profundo de cultura, que permita la evolución de los enfoques tradicionales hacia enfoques visionarios y de futuro, que permitan encontrar solución a los grandes problemas nacionales.

Transformar la orientación del gobierno sólo será posible si somos capaces de sumar las voluntades de todos los servidores públicos, por lo que debemos dejar atrás los esquemas jerárquicos basados, en el control, que inhiben la creatividad y la innovación, para dar paso a esquemas que faculten y fomenten la participación y el trabajo en equipo.”

En el capítulo 5, se proponen los mecanismos de instrumentación y seguimiento. Entre ellos destacan nuevos instrumentos, como los Proyectos Informáticos Nacionales y Regionales, cuya finalidad es asegurar la coordinación de esfuerzos de los sectores público y privado, así como la sociedad en general.

#### **2.1.2.2 Programa de Desarrollo Informático**

La importancia de contar con una estrategia que permita aprovechar el potencial que representan las tecnologías de la información en el marco de los objetivos nacionales, motivó al INEGI, como institución responsable de la formulación de la política nacional en informática, a emprender en coordinación con otras dependencias de la Administración Pública y con distintos grupos sociales, una revisión profunda de la situación nacional que permitiera la planeación de las acciones requeridas para garantizar un desarrollo sostenido y armónico de la informática.

Como parte de estas acciones el INEGI convocó, a mediados de 1993, especialistas de reconocido prestigio en la materia de los sectores académico, empresarial y público, para integrar el Grupo Consultivo de Política Informática de 33 integrantes.

El Grupo Consultivo se dio a la tarea de analizar la situación actual y el potencial del uso y desarrollo informático en México en diversos aspectos, a fin de proponer recomendaciones sobre política informática.

Derivado de los trabajos realizados, el Grupo Consultivo llegó a proponer los aspectos fundamentales en torno a la necesidad y contenido de una política informática, así como algunas líneas de acción en esta materia. Estas propuestas fueron integradas en el documento "Elementos para un Programa Estratégico en Informática" que fue publicado por el INEGI en octubre de 1994.

En este documento, que fue ampliamente difundido entre la comunidad informática nacional, se dieron a conocer los consensos básicos alcanzados por el Grupo Consultivo, como posibles fundamentos para la formulación de una política informática nacional y como una plataforma inicial para invitar a la sociedad en su conjunto a discutir el tema y a proponer las acciones pertinentes para el desarrollo nacional de las tecnologías de la información.

Con este último objetivo, en noviembre de 1994 el INEGI organizó el Foro de Análisis de Política Informática, en el cual se invitó a especialistas, académicos, investigadores, usuarios y proveedores de bienes y servicios informáticos a exponer sus puntos de vista sobre la publicación "Elementos para un Programa Estratégico en Informática" y sobre un documento adicional con las propuestas y recomendaciones del mismo Grupo, que corresponde a la tercera parte de la publicación señalada.

Como resultado de este Foro, la comunidad informática nacional representada por más de 200 asistentes, manifestó su acuerdo con el contenido básico de estos documentos, presentó propuestas específicas en los distintos ámbitos del desarrollo informático y recomendó que los trabajos se pusieran a disposición de las autoridades competentes para gestionar la incorporación del tema de la informática en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

Con el ánimo de llevar a cabo esta recomendación se realizaron algunos documentos para fundamentar ante las autoridades competentes, la importancia de incorporar la informática en el Plan. Como fruto de este esfuerzo se solicitó al INEGI convocar a un Foro de Consulta Popular sobre Informática.

En este Foro, que se llevó a cabo el mes de abril de 1995, alrededor de 260 representantes de los diversos sectores relacionados con la informática y de la sociedad en general, comentaron distintos puntos de vista sobre la situación y problemática en el área, mediante el análisis de 43 ponencias, 63 propuestas escritas y del debate en 6 mesas de trabajo. Los trabajos de este Foro permitieron delinear la propuesta básica para la incorporación del tema de la informática en el Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se concede una importancia especial al uso y desarrollo de esta tecnología como herramienta de apoyo para alcanzar los objetivos nacionales. Asimismo, se incluye dentro de los 32 programas sectoriales, regionales, institucionales y especiales, el Programa de Desarrollo Informático.

Para la formulación de este Programa, el INEGI mantuvo el proceso de consulta con diversos sectores a través de la integración de seis grupos de trabajo encargados de revisar las propuestas básicas y proponer el contenido fundamental de las acciones a realizar en materia de recursos humanos, investigación y desarrollo, mercado, uso de la informática en el sector privado, estrategias tecnológicas para el sector público, telecomunicaciones y marco normativo e institucional.

Como resultado de estos trabajos, se formuló la estrategia general del Programa de Desarrollo Informático, que define los lineamientos a seguir por el gobierno federal para la promoción del uso y desarrollo informático.

Aunque para muchos es claro el por qué se incluyó a la informática en el mismo nivel que el Programa de Seguridad Pública y Protección Civil, el Programa de Medio Ambiente o el Programa de Desarrollo Urbano, entre otros, algunos se preguntarán si en realidad merece listarse junto a asuntos que podrían parecer urgentes.

La respuesta podemos verla en un documento que se titula “Elementos para un Programa Estratégico de Informática” (INEGI, 1994), y describe las respuestas a las dudas que surgieron cuando se trató de decidir si la informática era tan importante como para ocupar el espacio que ahora tiene en el quehacer de la Nación. El documento mencionado anteriormente, concluye indicando que “discutir una política informática tiene sentido no por la informática misma, sino por el valor que la informática tiene para la sociedad como una herramienta para lograr fines más trascendentes.”

### **2.1.2.3 Plan Estatal de Desarrollo en Sinaloa 2005 - 2015**

El Plan Estatal de Desarrollo 2005 - 2015, sintetiza las demandas y expectativas de una sociedad indignada por la magnitud de los rezagos y que con toda justicia, exige resultados en cada acción de gobierno.

A través de un gran número de foros y reuniones de consulta ciudadana, se sostuvo un diálogo permanente con diversos sectores sociales y productivos. En toda la Entidad se escucharon propuestas y se escogieron planteamientos que permiten diseñar un conjunto de acciones, viables y muy precisas, para impulsar la transformación estructural que la sociedad reclama.

En base a los elementos centrales que expresan el interés y el anhelo de los sinaloenses, se plantea la Visión Estratégica del Desarrollo, la cual presenta cuatro aspectos básicos

- Primero, recuperar la seguridad pública que tanto afecta la convivencia social e inhibe el desarrollo de las actividades productivas.
- Segundo, promover un desarrollo económico con capacidad para generar nuevos empleos y mayores ingresos para la población.
- Tercero, hacer un gran esfuerzo colectivo para mejorar la calidad de vida en la entidad.
- Cuarto, ejercer una nueva forma de gobierno, que sea eficaz en sus acciones y tenga un contacto permanente con la población.

Trabajar unidos en torno a estos cuatro elementos, otorgará una mayor capacidad de respuesta para hacer frente a rezagos sociales e impulsar una nueva etapa en el desarrollo de Sinaloa.

En lo que concierne a “Una Nueva Forma de Gobierno”, el Plan Estatal de Desarrollo en su capítulo 5 plantea lo siguiente:

En la mayor parte de los países del mundo contemporáneo, el sector público atraviesa por un intenso proceso de transformación institucional y administrativa. Estas reformas buscan mejorar la productividad en el uso de los recursos fiscales, la rentabilidad de las inversiones públicas y la eficiencia de la asignación del gasto gubernamental, pero sobre todo reordenar el esfuerzo de los servidores públicos, y satisfacer las demandas ciudadanas.

En este sentido, Sinaloa no es la excepción, por el contrario, es la entidad federativa pionera en proponer un nuevo modelo de administración pública en México. El gobierno del estado definió como base de su plan de trabajo la adopción de una nueva forma de gobierno, más eficaz en sus acciones y en atención

permanente de las demandas de los sinaloenses, utilizando como mecanismo el establecimiento de acuerdos colectivos.

#### **a) Situación de la Administración Pública Estatal**

La nueva forma de gobierno contiene dos tipos de reformas, las cuales cuentan con seis herramientas que permitirán al gobierno del estado adoptar un modelo de administración pública enfocado a resultados.

Las reformas de tipo estructural y organizacional están relacionadas con el desarrollo de la planeación estratégica, el reordenamiento institucional y el Servicio Civil de Carrera. Las reformas operativas y de procedimientos, es decir, reformas de los términos de la actuación pública, se refiere al sistema de evaluación de desempeño, sistema de satisfacción ciudadana y sistema de presupuestación. La implantación de la nueva forma de gobierno estará acompañada de reformas de tipo regulatorio, normativo, administrativo y legal que establezcan las bases para su operación. Esta nueva forma de gobierno es un proceso de transformación gradual y de largo plazo.

La nueva forma de gobierno plantea, como punto de partida, la elaboración de un diagnóstico de las dependencias del gobierno del estado, a fin de poder definir las acciones a emprender a corto, mediano y largo plazo. Este diagnóstico tuvo como objetivos conocer la actual situación operativa, financiera, tecnológica y normativa de cada dependencia, identificando las debilidades y las posibilidades de cambio que permiten definir objetivos de corto y mediano plazos.

Sobre los diagnósticos realizados en las diversas dependencias del gobierno del estado, se derivaron aprendizajes importantes, mismos que pueden resumirse en lo siguiente.

La alineación de programas y actividades con los objetivos estratégicos, no es del todo completa.

La distribución del presupuesto no es equitativa.

Algunas dependencias han presentado un crecimiento de manera desordenada, utilizándose una cantidad excesiva de personal y desempeñando funciones que no están alineadas de manera clave a la misión de la dependencia.

Existe un alto número de personal bajo régimen de honorarios, que no percibe prestaciones ni asistencia social, aunque haya laborado por varios años en el sector público.

- Existe gran disparidad en los niveles de equipamiento tecnológico.
- Existen procesos clave que son susceptibles a reingeniería.
- La comunicación e interacción intersecretarial es débil.
- Existe duplicidad de funciones entre distintas dependencias.
- Existe poco control, dado el bajo número de auditorías internas y sanciones administrativas aplicadas.
- La normatividad debe actualizarse y simplificarse.

## **b) Reforma Administrativa**

Para llevar a cabo una reforma administrativa de fondo en el gobierno del estado, se están llevando a cabo acciones en torno a tres aspectos fundamentales

**Tabla 1***Reformas Administrativas*

ENFOQUE	CONTENIDO
I. Reformas de tipo Estructural y Organizacional	Planeación Estratégica Reordenamiento institucional de la Administración Pública Estatal Servicios compartidos Comités intersecretariales Consolidación del nuevo federalismo Eliminación de duplicidades Subcontratación de servicios Servicio Civil de Carrera
II. Reformas de los términos de la actuación política	Nueva estructura programática Sistema de evaluación de desempeño Desarrollo de sistemas de medición del desempeño – indicadores de resultados Diseño de convenios de desempeño Establecimiento de esquemas de seguimiento, evaluación y auditorías de resultados Apertura a la participación ciudadana Implantación de sistemas de conteo y principios contables generalmente aceptados
III. Reformas de tipo Regulatorio, Normativo, Administrativo y Legal	Actualización Desregulación Simplificación administrativa

Estas reformas implican un proceso de transformación gradual y de largo plazo. Como paso inicial el gobierno del estado ha enfocado sus esfuerzos a las reformas de tipo estructural y organizacional las cuales tienen el propósito de restablecer y enfocar la dirección de la gestión del gobierno de manera consecuente con la estructura organizacional.

Las reformas en los términos de la actuación pública, están orientadas a elevar la productividad y calidad del gasto público en entidades y dependencias. Se

promueve para que los servidores públicos logren un alto desempeño en la provisión de más y mejores bienes y servicios para la ciudadanía. En otras palabras este tipo de reformas permitirá mejorar la productividad haciendo más con menos, y así ofrecer una mejor atención a las demandas ciudadanas.

Finalmente, las reformas de tipo regulatorio, normativo, administrativo y legal establecen las bases normativas y jurídicas para oficializar la funcionalidad de la nueva forma de gobierno.

La reforma administrativa de basa en los principios de la planeación estratégica y considera elementos de carácter cualitativo, como son la misión, la visión y los objetivos estratégicos, entre otros. También contempla los de carácter cualitativo, como son los indicadores estratégicos con sus respectivas metas anuales para definir los programas de cada dependencia y evaluar periódicamente su desempeño.

Así para cada dependencia gubernamental se definió su respectiva misión, valores, visión, objetivos estratégicos, líneas de acción y metas. También se definieron indicadores estratégicos, los cuales están orientados a cumplir con los objetivos estratégicos de recuperar la seguridad pública, promover el desarrollo económico con más empleos y mejorar la calidad de vida de los sinaloenses. Estos objetivos, incluyendo el de establecer una nueva forma de gobierno, han sido clasificados como los pilares del gobierno del estado, los cuales están alineados con su misión.

Las metas constituyen objetivos cuantitativos, anuales, específicos, a alcanzar en cada uno de los indicadores estratégicos. El establecimiento de las metas tomó en cuenta el desempeño histórico de las dependencias y entidades, así como del desempeño comparativo con otras entidades federativas u organismos internacionales similares. Las metas fueron establecidas siguiendo un proceso de negociación entre cada una de las dependencias, el Ejecutivo y las globalizadoras.

Las metas que se establecieron debieron ser suficientemente retadoras como para motivar e impulsar el mejoramiento del desempeño de las dependencias.

La reforma administrativa tiene como propósito dotar de mayor capacidad de respuesta al gobierno estatal, a fin de atender de mejor manera las demandas de la población. Para tal propósito, se hizo necesario un reordenamiento institucional que incluye cambios de tipo funcional y operativo.

Con estos cambios, se reorientará la utilización de los recursos y se mejorará la eficiencia administrativa.

Entre los cambios de tipo funcional están:

La incorporación de la planeación estratégica como herramienta que permita dar una mejor dirección al gobierno

La creación de 9 comités intersecretariales, los cuales, aunados a un gabinete más fortalecido, facilitará acciones encaminadas a resolver problemas económicos, sociales y políticos que requieren la colaboración entre distintas secretarías.

- Seguridad Pública
- Educación
- Inversión Pública
- Capacitación Laboral
- Desarrollo Social
- Desarrollo Urbano y Ecología
- Comunicación Social
- Participación Ciudadana
- Modernización Administrativa

La consolidación de la federalización, se intensificaron las acciones para realizar las fusiones administrativas que se derivan del proceso de federalización puesto en marcha por el Gobierno de la República, que permitirá a las instancias

involucradas una mayor capacidad de respuesta para atender la demanda ciudadana.

Educación: Secretaría de Educación Pública y Cultura, y, Servicios de Educación Pública Descentralizada del Estado de Sinaloa.

Salud: Secretaría de Salud, y, Servicios de Salud Pública Descentralizados del Estado de Sinaloa.

En cuanto a los cambios de tipo operativo se contemplaron.

La creación de 6 unidades de servicios compartidos, cuyo propósito es elevar la calidad del gasto público, es un mecanismo que genera eficiencia en las áreas de soporte. Con éstos, las actividades de soporte comunes se consolidan en una sola dependencia, las actividades transaccionales se eliminan, obteniendo economías en escala y propician altos grados de especialización:

- Administración
- Jurídico
- Tecnología
- Contraloría Interna
- Comunicación Social
- Capacitación en Seguridad Pública

La subcontratación de servicios, la cual permite al gobierno ser eficiente en el uso de los recursos públicos. Los beneficios que se alcanzan incluyen la flexibilización de la estructura organizacional y un reenfoque del gobierno a sus funciones principales.

La eliminación de duplicidades en la nueva forma de gobierno delimita claramente las responsabilidades de cada dependencia y de cada área. Permite la fusión, la desaparición, el traspaso, la desconcentración o descentralización y el fortalecimiento de las áreas para eliminar las duplicidades y para reacomodar, de manera lógica, las funciones sustantivas de cada dependencia.

La política bien ejercida y cabalmente asumida es la más digna, la más apasionante y la más noble actividad de los seres humanos, porque significa consenso, acuerdo, acción hacia los propósitos colectivamente compartidos.

Una nueva forma de gobierno implica hacer mejor las cosas y multiplicar socialmente los resultados. Se tiene una administración pública eficiente. Se lleva a cabo una profunda transformación orgánica en la administración pública estatal. Se fortalece cada una de las dependencias; se logran importantes ahorros presupuestales; se eliminan duplicidades e ineficiencias que representan un injustificable costo social y económico.

La reforma administrativa que se lleva a cabo, coloca a Sinaloa a la vanguardia nacional en materia de actualización y modernización administrativa.

#### **2.1.2.4 Presentación del Estado de Sinaloa**

- **Ubicación del Estado de Sinaloa**

##### **Figura 2**

*Ubicación del Estado.*



Sinaloa está localizado al noroeste de México, a tan sólo 14 horas por carretera hasta la frontera de Estados Unidos. Su ubicación estratégica le otorga una ventaja para la distribución de productos de Estados Unidos con destino a Asia y Centroamérica. El Estado tiene un área total de 59 mil kilómetros cuadrados que representa el 3% del área total del país, colinda al noroeste con el estado de Sonora, al norte con el estado de Chihuahua y Durango, al sur con el estado de Nayarit y al oeste con el Océano Pacífico y el Mar de Cortés con una extensión de 650 kilómetros de costa.



confiere la Constitución y la Ley, como titular de la administración pública estatal, la que estará integrada por las secretarías y entidades administrativas que se establecen en el presente reglamento y en las demás disposiciones que expida en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales.

Secretaría General de Gobierno.

Le corresponde el ejercicio de la política interior para vigilar el cumplimiento de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la del Estado y las leyes que de ellas emanen y proponer las medidas administrativas que se requieran para su cumplimiento, así como las demás que se deriven de las leyes y reglamentos vigentes.

▪ **Secretaría de Administración y Finanzas**

Le corresponde ejercer la política fiscal del Gobierno del Estado en la esfera administrativa y el manejo de la hacienda pública y las demás que le confiere el marco jurídico vigente.

▪ **Secretaría de la Contraloría de Desarrollo Administrativo**

Le corresponde dirigir la política de control interno y desarrollo administrativo del Poder Ejecutivo del Estado y de coordinar con la federación y los municipios, así como las otras que se encuentren establecidas en las leyes y reglamentos vigentes.

▪ **Coordinación General de Comunicación Social**

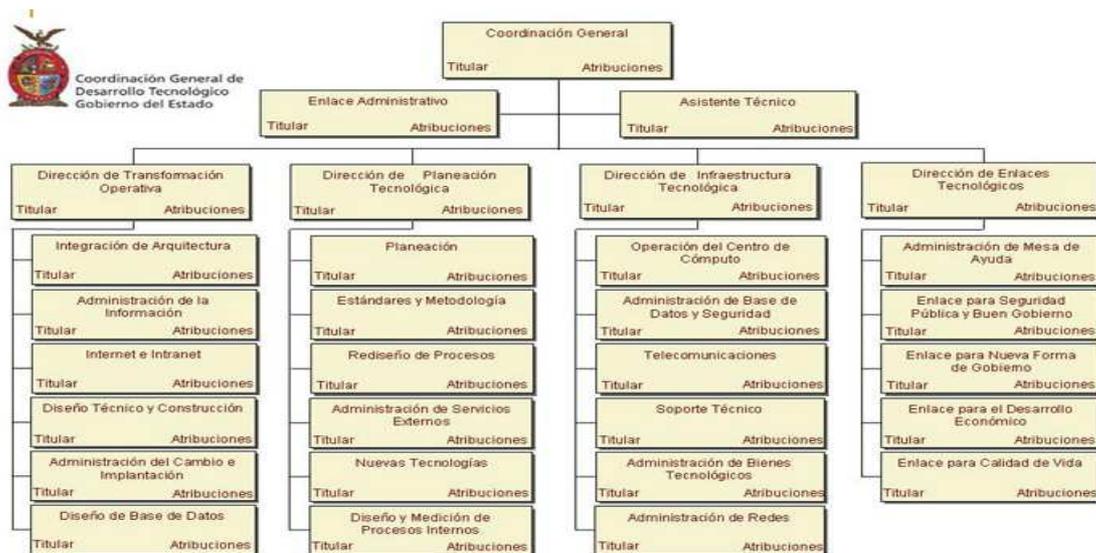
Le corresponde instrumentar, coordinar y dirigir el programa de información y difusión de las acciones y logros del Gobierno del Estado y las demás contenidas en las disposiciones legales aplicables.

▪ **Coordinación General de Desarrollo Tecnológico**

Le corresponde planear, coordinar y supervisar las actividades de diseño, desarrollo, implantación y operación tecnológica del Gobierno del Estado, además de las otras facultades que expresamente estipulen las leyes y reglamentos.

**Figura 4**

*Organigrama Desarrollo Tecnológico.*



## 2.2 Disposiciones Jurídico - Administrativas

En la revisión de las disposiciones jurídico administrativas (López, 2002), encontramos suficientes razones para pensar que los avances en materia de modernización y simplificación administrativa son importantes.

La afirmación anterior es cierta en la medida que se crean, reforman, actualizan, o se adicionan, leyes, reglamentos, decretos o acuerdos que llevan como propósito la consecución de una administración pública más eficiente, transparente, ágil y dinámica.

Las debilidades de dichas disposiciones jurídicas estriban, en que durante mucho tiempo y en la mayoría de los casos, se realizan de manera aislada, siendo las necesidades de cada instancia administrativa, de adecuar su marco jurídico, las

que van marcando la pauta o la necesidad de adecuar el aparato administrativo a sus necesidades operativas, presionadas por insuficiencias presupuestales.

De modo que, durante mucho tiempo, se concibió a la administración pública ocupada de los procesos meramente administrativos e internos del aparato gubernamental, así los avances jurídicos que se dieron, al estar pensados para resolver la operatividad de las oficinas, no produjeron tareas de alto impacto con beneficios directos a los usuarios de los trámites y servicios, salvo algunas excepciones.

En los últimos diez años, se han realizado esfuerzos enormes para actualizar el marco jurídico, si bien sabemos que ésta es una tarea concomitante a la simplificación, debemos resaltar que no se ha tenido presente que la desregulación va más allá de la eliminación o abrogación de disposiciones normativas, cuya utilidad haya sido superada por la realidad (uno de los considerandos más utilizados), implica también la sustitución, adecuación y simplificación de los mismos o la proposición de nuevas disposiciones reglamentarias existentes.

Por otra parte, es importante precisar que si no se cuenta, como en el caso, con un acuerdo que oriente la creación de normatividad en materia de simplificación y desregulación, el exceso de normatividad, puede producir obstáculos, contradicciones y presiones para el quehacer público propiciando el abuso, la arbitrariedad y la corrupción.

La base legal en la que se sustentan y precisan las acciones de simplificación y desregulación, podemos afirmar que se comienza a edificar a partir de la promulgación, en el periódico oficial "El Estado de Sinaloa", el 5 de septiembre de 1994, del "Acuerdo que establece el Programa Estatal de Simplificación Administrativa", y con ello, la propuesta de una nueva forma de trabajo.

La simplificación, que había sido un término solamente anunciado en los Planes Estatales de Desarrollo, es por primera vez definido en dicho acuerdo de la manera siguiente:

“...la simplificación implica reorganizar y adecuar estructuras administrativas para reducir instancias, procesos y tiempos; depurar la excesiva normatividad y reglamentación, mejorar constantemente sistemas y procedimientos a partir de los cuales se proporcionan los servicios a la comunidad, que es también propósito enfrentar con oportunidad y eficiencia las condiciones cambiantes del presente, con una verdadera vocación y un eficaz ejercicio de funciones por parte de los servidores públicos...”

Del contenido de este acuerdo podemos resumir los siguientes aspectos:

- Establece las bases para la formulación, ejecución, coordinación y evaluación del Programa Estatal de Simplificación Administrativa; mismo que se formalizaría a través del Programa de Modernización Administrativa 1995, puesto en marcha ese mismo año, correspondiendo a la Secretaría de Administración y la Contraloría General del Ejecutivo la responsabilidad de coordinarlo;
- Responsabiliza a los titulares de las dependencias, en la formulación y ejecución de un programa anual, mediante la identificación, jerarquización y ejecución de las acciones concretas y específicas comprometidas dentro del programa, así como también, los obliga a mejorar los sistemas de coordinación entre las dependencias y entidades involucradas en procedimientos específicos y a simplificar y desregular la prestación de los diferentes trámites y servicios al público, implementando, entre otras, las siguientes acciones
- Eliminar instancias, trámites y requisitos no indispensables que retardan la prestación de los mismos.
- Eliminar la solicitud de documentación requerida en pasos e instancias previas.

- Reducir al mínimo el ejercicio de facultades discrecionales.
- Desconcentrar la toma de decisiones y soluciones al lugar donde se generan.
- Fijar, en los asuntos que permitan, plazos límites de resolución.
- El programa constituirá la asunción de compromisos en términos de metas, resultados y tiempos previstos para su ejecución; y
- En el mes de diciembre de cada año, la Secretaría de Administración y la Contraloría General del Ejecutivo, rendirán un informe al Ejecutivo Estatal sobre los resultados obtenidos; así como también difundirán el programa y sus resultados a la sociedad en general.

El cumplimiento de las disposiciones antes descritas, se van a concretar con la formulación y puesta en marcha del Programa de Modernización Administrativa 1995, del que se van a derivar experiencias de simplificación y desregulación importantes, como los estudios diagnósticos de las oficinas de recaudaciones de rentas, el registro civil, del registro público de la propiedad y de todas las propuestas de simplificación que el programa contiene.

En el Plan Estatal de Desarrollo 2005 - 2015, se reconoce que en... "Materia normativa existen rezagos importantes que no pueden dejarse desatendidos a pesar de que el sistema jurídico en su conjunto, es relativamente joven. Las leyes administrativas adolecen de deficiencias de contenido esencial para el funcionamiento sustantivo de la administración pública y de contenido formal en el seguimiento de procesos administrativos..."

Así mismo este plan contempla la Visión Estratégica de Desarrollo, la cual está basada en cuatro aspectos básicos Recuperar la Seguridad Pública, Promover el Desarrollo Económico, Mejorar la Calidad de Vida y ejercer una Nueva Forma de Gobierno. Es dentro de éste último donde establece una serie de reformas estructurales, organizacionales, operativas y de procedimientos.

La implantación de una Nueva Forma de Gobierno está acompañada de reformas de tipo regulatorio, normativo, administrativo y legal, para sentar las bases de operación. Esta nueva forma de gobierno es un proceso de transformación gradual y de largo plazo.

Se llevó a cabo la elaboración de una serie de diagnósticos de las dependencias de gobierno con el objetivo de conocer la situación operativa, financiera, tecnológica y normativa de cada una de ellas, identificando las debilidades y las posibilidades de cambio que permitieron definir objetivos de corto y mediano plazos.

Entre los cambios de tipo funcional están la incorporación de la planeación estratégica, la creación de 9 comités intersecretariales y la consolidación de la federalización. Entre los cambios de tipo operativo se llevaron a cabo La creación de 6 unidades de servicios compartidos, la subcontratación de servicios y la eliminación de duplicidades.

Se han llevado a cabo una serie de disposiciones Jurídico – Administrativas para la modernización y simplificación administrativa, tales como:

- Promulgación de Decretos
- Reformas, adiciones y derogaciones a la Legislación existente.
- Promulgación de Leyes y Códigos
- Promulgación de Acuerdos Especiales
- Promulgación de Reglamentos Internos, Orgánicos y Generales
- Creación de Órganos Técnicos de consulta y apoyo
- Convenios de Colaboración y Coordinación
- Establecimiento de Acuerdos
- Creación de la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico y la Coordinación General de Acceso a la Información Pública

Es el comité intersecretarial de “Modernización Administrativa” el que se ha encargado de coordinar todas las actividades relacionadas con la Reforma Administrativa, destacando la evolución del Gobierno Electrónico.

## **2.3 Estructura Administrativa y su Reglamentación**

### **2.3.1 Despacho del Ejecutivo**

#### **a) Reglamento Orgánico de la Administración Pública Estatal de Sinaloa**

El nuevo modelo de administración pública que se propone en el Plan Estatal de Desarrollo 2005 - 2015, tiene como punto de partida la elaboración de un diagnóstico de las dependencias del Gobierno del Estado.

Los resultados de dicho diagnóstico proponen llevar a cabo una reforma administrativa de fondo, que permita adoptar un modelo de administración pública enfocada a resultados.

Por esto, en dicho plan se establece, entre otros, “...que para lograr una mejor calidad de vida para los sinaloenses es necesario una economía de crecimiento y competitiva, y que ello solo puede ser posible cuando se tiene una administración pública con capacidad de acción y orientada hacia el logro de los resultados tangibles”.

“Que uno de los propósitos fundamentales del Ejecutivo, constituye modernizar la administración pública estatal, lo que implica un proceso continuo y de transformación gradual desde una perspectiva de mediano y largo plazos y con ello, mejorar la calidad del servicio público que se ofrece a la ciudadanía”.

“Que una administración pública eficiente nos permitirá elevar la productividad y cuidar el ejercicio del gasto público por parte de entidades y dependencias”; y

“Que la realización de reformas de índole estructural y organizacional en la administración pública estatal, a fin de dotarla de mayor capacidad de operación y

respuesta a las necesidades de la sociedad sinaloense, constituye un paso más dentro de la nueva forma de gobierno que nos hemos propuesto materializar durante este ejercicio constitucional”.

Congruente con dichos propósitos, la reforma administrativa se basa en los principios de la planeación estratégica y considera elementos de carácter cualitativo como son la misión, visión y los objetivos estratégicos entre otros, así como también, de carácter cuantitativo, como son los indicadores estratégicos de resultados, con sus respectivas metas anuales para definir los programas de cada dependencia y evaluar periódicamente su desempeño.

Cada dependencia formulará, respecto a los asuntos de su competencia, los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás disposiciones jurídicas y administrativas de observancia general, debiendo presentar a la Secretaría General de Gobierno aquellos proyectos que deben firmarse por el Ejecutivo del Estado, para su opinión y trámite consecuentes.

### **2.3.2 Coordinación General de Desarrollo Tecnológico**

#### **a) Reglamento Orgánico de la Administración Pública Estatal de Sinaloa**

- Artículo 51º.- A la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico, le corresponde, entre otros, el despacho de los siguientes asuntos
  - Planear, coordinar y supervisar las actividades de diseño, desarrollo, implantación y operación tecnológica del Gobierno del Estado;
  - Proporcionar servicios compartidos en esta área a las dependencias de la administración pública estatal que lo soliciten o cuando el Gobernador del Estado así lo instruya;
  - Establecer los estándares tecnológicos en materia de equipamiento, sistemas base, herramientas y telecomunicaciones; y
  - Administrar la infraestructura tecnológica del Gobierno del Estado.

## **2.4 Definiciones del Gobierno Electrónico**

Actualmente existen muchas definiciones para el Gobierno Electrónico, debido a que en ellas se reflejan las prioridades de las diferentes estrategias gubernamentales. La División de Economía y Administración Pública de las Naciones Unidas, sugiere la siguiente definición “El gobierno electrónico es un compromiso permanente del gobierno para mejorar la relación entre los ciudadanos y la administración pública, mediante el intercambio eficaz y eficiente de servicios, información y conocimiento”. Esta definición se centra en una única dirección la relación de los ciudadanos con la administración.

Las consultas realizadas en Canadá, dieron como resultado la siguiente definición “El Gobierno Electrónico es un gobierno inteligente. Está organizado alrededor de la gestión y utilización de la información. El gobierno inteligente es esencial en una sociedad donde la información se ha convertido en una pieza esencial”. (Alcock, R. Y D. Lenihan, 2001).

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo, el gobierno electrónico (GE) desde el punto de vista tecnológico es la capacidad que ofrecen las TIC para desarrollar y ofrecer información y servicios públicos a través de medios telemáticos, habitualmente internet.

Para el Gobierno, el GE es el medio para modernizar la gestión pública a través de las TIC, en busca de mejores prácticas, mayor control y transparencia y más agilidad. En definitiva, una mejor prestación de servicios al país en su conjunto.

Para los usuarios del GE, es la oportunidad para acceder y participar activamente en los servicios públicos, de forma más flexible y sin acudir a las dependencias del Estado. También significa más información, más puntual y a cualquier hora.

Se trata de un cambio en las estructuras tradicionales de la Administración Pública, que se orienta a actuaciones y transformaciones en cinco frentes o “componentes” interrelacionados.

- Capacidad institucional, incluyendo el marco institucional en el cual se desarrolla la implantación de las TIC al interior de la administración.
- Incentivo a la demanda en el acceso a las TIC y el uso del GE.
- Producción de contenidos y gestión de servicios de GE.
- Desarrollo y gestión de los sistemas informáticos que den soporte al GE.
- Desarrollo del marco legal en apoyo al desarrollo del GE.

El desarrollo conjunto de los componentes anteriores se debe traducir necesariamente en innovaciones de servicios al ciudadano, a las empresas y a los funcionarios, tratando de alcanzar resultados en cuatro “áreas de trabajo” específicas Gobierno a Gobierno (G2G), Gobierno a Ciudadano (G2C), Gobierno a Negocio o Empresa (G2B) y Gobierno a Empleado (G2E).

Las desigualdades generadas por la Sociedad de la Información, la llamada “**brecha digital**”, establece en muchos casos una transferencia de modelos que no necesariamente se puede adaptar a las necesidades y condiciones que ofrecen los países más atrasados en materia digital.

Este hecho justifica la necesidad de llevar a cabo estudios, procurando identificar un modelo que dé cuenta de las características de los países de América Latina y el Caribe, donde también se encuentran diferencias importantes que será preciso considerar.

Concebimos el GE como parte de una modernización de las formas de administrar lo público, pero en un sentido amplio, las TIC son un medio para alcanzar este objetivo y no un fin en sí mismo. Esta conclusión es particularmente importante para la realidad de los países de la región, donde lo más importante en una estrategia de GE no es la tecnología en sí, sino la modernización de la Administración Pública

entendida como un proceso integral, y donde uno de sus componentes son precisamente las TIC.

El GE es un fenómeno relativamente reciente que no ha sido claramente definido. (Criado, Ramilo y Serna, 2002) Representa la rápida difusión de las TIC asociada a la agenda de la reforma en la gestión de las Administraciones Públicas, de hecho, muchos consideran esos cambios como fundamentales en las estructuras sociales y de gobierno de muchos países (Menzel, 1998). Como se expresaba en un especial del semanario *The Economist* (2000 3) “en los próximos cinco años transformará no solo la manera en que muchos servicios públicos son distribuidos, sino también los pilares (contexto institucional) en los que se asientan las relaciones entre las Administraciones Públicas y los ciudadanos. Después del e-commerce y del e-business, la próxima revolución asociada a Internet será el e-government”.

De forma concreta se ha definido Gobierno Electrónico como “la aplicación de tecnologías basadas en internet para actividades comerciales y no comerciales en el seno de las Administraciones Públicas” (OCDE, 1998). Otras definiciones eliminan las limitaciones a ese concepto, manifestando que las relaciones pueden extenderse desde la conexión on-line, pasando por los PDA (Personal Digital Assistant), hasta llegar a la interacción y los mensajes instantáneos con sistemas IRC (Internet Relay Chat) (Silcock, 2001).

Una definición más amplia de GE se refiere a la adopción de las TIC por las Administraciones Públicas, como diferentes vías a través de las que se conectan e interactúan con otras organizaciones y personas, especialmente mediante sus páginas web, pero también a través del correo electrónico y otras herramientas como el teléfono móvil, los PDA, la “**video conferencia**”, intranets privadas, “**extranet**”, el cable, las ondas de radio, o el satélite (Criado y Ramilo, 2001). Desde esta perspectiva conceptual, la utilización de una definición más amplia se fundamenta en la previsión de un uso cada vez más integrado de las tecnologías, tal y como plantean varios autores. Cebrian (2000), en su informe para el Club de Roma

(publicado con el nombre de La Red), insiste en esta integración no solo para las tecnologías digitales, sino que describe el gran avance que supone Internet al “abrazar armoniosamente todas las tecnologías previas”.

Finalmente el Gartner Group (2000) define e-Government como “The continuous optimisation of Government service delivery, citizen participation and governance by transforming internal and external relationships through technology, the Internet and new media” (La continua optimización de los servicios ofrecidos por el Gobierno, la participación ciudadana y el ejercicio de la autoridad por medio de la transformación de las relaciones internas y externas a través de la tecnología, el internet y otros medios nuevos). A diferencia de las anteriores definiciones que insisten únicamente en la dimensión de mejora de la prestación de servicios, la definición de GE de Gartner considera la importancia del cambio y la transformación institucional y la articulación de consensos entre aquellos agentes e intereses que son fundamentales para lograr el éxito del proyecto (Pratchet, 1999; Ferguson, 2000).

En definitiva, el Gobierno Electrónico es la aplicación de las herramientas y técnicas de comercio electrónico a los procesos de trabajo funcional del gobierno en beneficio de todos los segmentos de la sociedad; gobierno, ciudadanos y empresas. Por lo que cada gobierno debe elaborar su propia definición de gobierno electrónico a fin de adecuarlo a sus propias realidades y propósitos. Es importante asegurar que, a la hora de discutir el gobierno electrónico, todos los actores comparten un mismo entendimiento.

En el caso particular del Gobierno del Estado de Sinaloa, se le ha dado una definición con un enfoque integrados que se define como el proceso que transforma la tecnología de información y comunicaciones (TIC) en infraestructura de servicios integrales para satisfacer las necesidades de ciudadanos, empresarios y gobiernos a través de personal profesional utilizando canales de servicios tradicionales e innovadores.

## **CAPÍTULO III ANTECEDENTES DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO, DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y SU EVOLUCIÓN EN SINALOA**

### **3.1 Antecedentes y Evolución del Gobierno Electrónico**

De acuerdo con West (2007) existen cuatro etapas en las que se desarrolla el gobierno electrónico: a) de cartelera; b) de la prestación parcial de servicios; c) de prestación de servicios totalmente ejecutables e integrados y d) la democracia interactiva con alcance al público y con características para la mejora en transparencia y rendición de cuentas.

Como lo explica el autor, esta clasificación no significa que todos los sitios web de gobierno pasen a través de estos pasos exactamente o que las lleven a cabo en un orden lineal (West, 2007: 9). En consecuencia, su función principal es permitir a los investigadores distinguir el progreso y esfuerzo de las oficinas de gobierno en el establecimiento y la ejecución del gobierno electrónico para así conocer qué avances y características han adoptado los sitios web.

La primera etapa se asemeja a un cartel anunciador con información del gobierno y se caracteriza por mostrarla en un sentido estático, donde es imposible la comunicación de doble vía entre funcionarios públicos y ciudadanos, ya que exclusivamente se divulgan reportes, publicaciones y bases de datos; por ello se llama etapa de cartelera.

La naturaleza de este estadio es meramente informativo y los ciudadanos, al sólo poder acceder a determinada información, no pueden utilizar motores de búsqueda, enviar comentarios u ordenar algún servicio. Esta fase muestra la inhabilitación de la participación y uso de las ventajas tecnológicas posibles que limitan al ciudadano y su relación con el gobierno electrónico.

En la segunda etapa, los ciudadanos pueden acceder, clasificar y buscar bases de datos e información y si bien hay ciertos servicios en línea, estos tienden a

ser esporádicos y limitados para algunas áreas; asimismo, al ciudadano no le es posible personalizar el sitio ni participar en conversaciones con funcionarios. En este estadio, la necesidad de llamar o visitar las oficinas de gobierno por parte de los ciudadanos disminuye gracias a la posibilidad de acceder a la información y los contenidos en línea; además, la capacidad de ver los informes de gobierno y bases de datos les ayuda a entender el desempeño del quehacer del sector.

Las características de la siguiente fase corresponden a servicios en línea totalmente ejecutables e integrados al sitio web, lo cual mejora la habilidad de los ciudadanos y empresas para encontrar información y ordenar servicios. Es en esta etapa donde se coloca la publicación de políticas de privacidad y seguridad. El envío por parte del gobierno de actualizaciones, novedades y newsletters son algunas de sus particularidades; sin embargo, éstas se ofrecen con una mentalidad inclinada a un servicio más de entrega —bajo la probable premisa de establecer un contacto más estrecho con los ciudadanos— que un distintivo para la transformación y mejoramiento de la democracia, la cual, según el autor, sería la mejora en la capacidad de respuesta al ciudadano o su ayuda para apoyar e incidir en las acciones gubernamentales.

West (2007) demuestra ser un teórico optimista, pero un analista de contenidos con conclusiones que ponen en duda, por el momento, las virtudes del Gobierno Electrónico en términos de ejecución y penetración. Menciona, en consecuencia, que la retroalimentación del gobierno con el ciudadano y su participación en la toma de decisiones es pieza fundamental de la virtud central del uso de Internet para mejorar el funcionamiento de la democracia y el desempeño institucional.

Añade que con las TIC, el ciudadano puede transmitir y enviar sus preferencias al personal de gobierno; participar en las decisiones de los organismos políticos o institucionales y, en una perspectiva más amplia, mejorar el funcionamiento del sistema democrático.

Del lado pesimista, indica que el sector público no piensa en términos de empoderamiento ciudadano e innovación democrática, pues Internet es visto y puesto en práctica como una herramienta de cambio en los procesos y servicios de las instituciones. En este sentido, la conectividad que Internet permite es usada, primordialmente, para la entrega de servicios y no como un espacio interactivo que ayude a los sitios web alcanzar su potencial para el establecimiento de la gobernanza electrónica.

La última etapa que concierne a la democracia interactiva con alcance público y medidas para la rendición de cuentas, está integrada por servicios completamente ejecutables en línea, opciones para la personalización del sitio web de acuerdo a los intereses particulares del ciudadano, así como la recepción de suscripciones electrónicas con actualizaciones automáticas de temas o áreas específicas de interés individual.

En esa misma línea, Tolbert y Mcneal (2003) aducen que Internet puede representar un punto de reunión para la información y la comunicación política que contrarreste la disminución de la participación cívica y estimule un aumento en la participación ciudadana con la creación de comunidades virtuales.

Con todo esto, es posible identificar que las cuatro etapas proveen de una rúbrica que permite evaluar la eficacia de la tecnología y el grado de cambio tecnológico (West, 2007 11) del Gobierno Electrónico.

En la tabla 1 es posible observar que de la primera a la cuarta etapa hay un cambio radical en el uso de Internet, pues si bien la relación gobierno-ciudadano en el primer estadio es meramente vertical, en el último la horizontalidad se produce con base en el alcance que se tenga con el público, los elementos de 11 interactividad para la retroalimentación, la mejora en la rendición de cuentas y la publicación de políticas de seguridad y privacidad.

**Figura 5**

*Etapas del Gobierno Electrónico y los modelos de cambio tecnológico.*



Estos cambios se dan a lo largo de 3 fases (West, 2007) la incremental, que incluye los sitios web del sector público que no van más allá de la prestación parcial de servicios; la secular, representada por los sitios web con servicios completamente integrados y ejecutables, y donde encontramos las políticas de privacidad y seguridad; por último, la transformacional, en la cual, además de los servicios en línea, existen características para la interacción, retroalimentación y deliberación con el ciudadano.

Sin embargo, el autor es enfático al mencionar que si bien ha habido una gradual incorporación de servicios en materia de Gobierno Electrónico, el objetivo principal en la utilización de Internet para los estrategas encargados de la comunicación política gubernamental ha sido facilitar el acceso a los servicios y la información en línea; la visión, por lo tanto, es, en principio, tecnócrata e informativa, la cual no propugna por la transformación del sistema ni el empoderamiento del ciudadano.

### **3.2 Antecedentes y Evolución de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (“TICs”).**

Es indiscutible hoy en día que la educación, la información, el desarrollo del conocimiento y la capacidad de innovación tecnológica son determinantes en los resultados económicos y beneficios sociales de una región o país. En particular el conocimiento y el desarrollo de procesos de aprendizaje (en el más amplio sentido, tanto en lo social como económico) se convierten en elementos claves en la generación de ventajas competitivas de los agentes económicos.

Los gobiernos inteligentes tampoco pueden permanecer indiferentes a la **“Sociedad de la Información”**, ya que son conocidos los beneficios de estas nuevas tecnologías aplicadas a su propia gestión constituyen pilares fundamentales para modernización, efectividad y eficacia del Estado; aportan transparencia al sector público; acercan el gobierno a los ciudadanos y permiten la participación de la población en los procesos de toma de decisiones; favorecen a la descentralización; aceleran los tiempos de gestión y permiten la producción de mayor cantidad y calidad; facilitan las tareas de control internas y externas; y aumentan considerablemente la posibilidad de compartir recursos. Puede citarse como ejemplo, la inversión del gobierno español de US\$ 1,200 millones en investigación y desarrollo en el área de las **“TICs”** para el año 2003.

La capacidad para utilizar las **“TICs”** en el desarrollo de la vida política, económica y social, dependerá principalmente del éxito en formar una fuerza de trabajo a escala local y nacional y estimular la capacitación laboral continua en tecnologías digitales. Por todo ello, y por el hecho de que las **“TICs”** atraviesan transversalmente a todos los sectores sociales y económicos, es que se considera estratégico su desarrollo y su introducción como herramienta e instrumento para mejorar la educación, aliviar la pobreza, promover el desarrollo económico-social sustentable y la transparencia y el buen gobierno. Esto exige una política de estado con acciones concretas para iniciar un desarrollo sostenido del sector científico-tecnológico de las **“TICs”**, e indirectamente a través de su vinculación con los

sectores productivos y sociales contribuir a un crecimiento equitativo y estable del país.

### **3.2.1 Las “TICs” en la Administración Pública.**

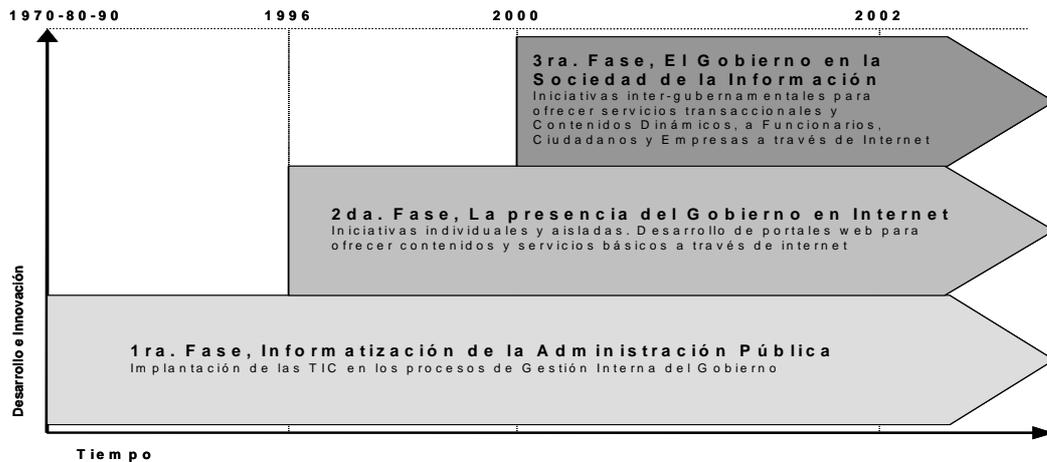
La evolución de la administración pública en cualquiera de sus niveles (federal, estatal o municipal) siempre se ha enfocado a mejorar la calidad de los servicios que ofrecen a los ciudadanos, tales como salud, educación, seguridad, cultura, información, etc., hasta finales de los años 70 se utilizaban otras metodologías de organización, las cuales, en su tiempo fueron adecuadas y aplicables para solucionar las problemáticas existentes.

Sin embargo, a finales de los 70 con el surgimiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las Administraciones Públicas han experimentado un gran progreso, el cual, de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo, se puede concretar en tres etapas diferenciadas y secuenciales en el tiempo, estrechamente relacionadas entre sí.

A mediados de los años 70 etapa de informatización de la Administración Pública, que ha constituido en la aplicación de las TIC para automatizar la gestión de sus procesos internos Esta fase ha dado origen del uso de las TIC en el Sector Público y ya ha pasado por diferentes renovaciones tecnológicas.

#### **Figura 6**

*Representación gráfica de la secuencia de las etapas de progresión de la Administración Pública.*



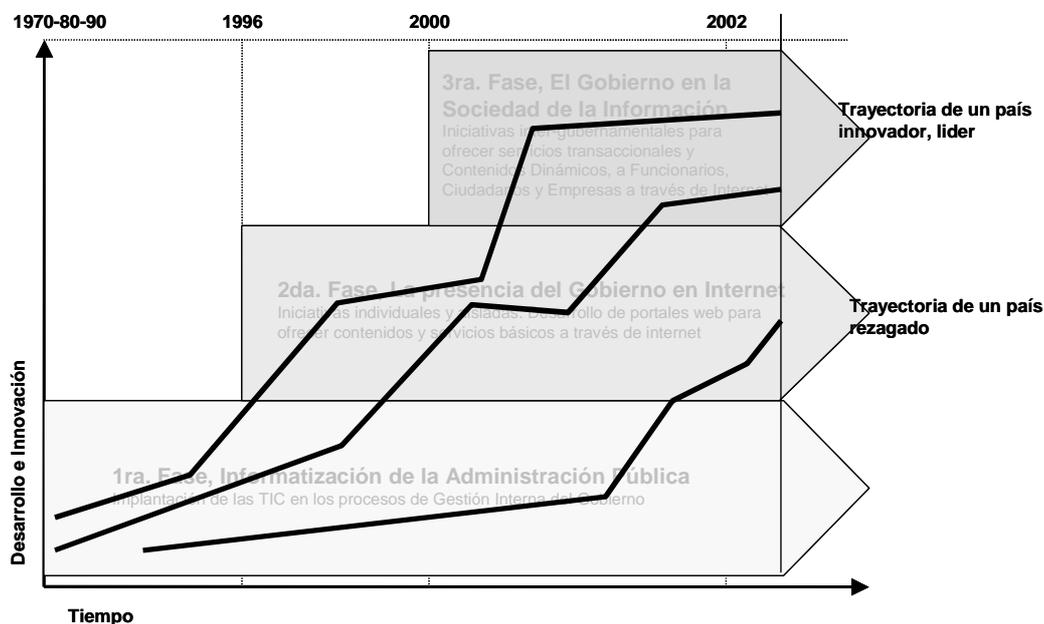
Desde finales de los años 90 fase de desarrollo de los portales Web como modelo de presencia en Internet, principalmente con oferta de contenidos pero no tanto de servicios, ya que esto requiere muchas veces de la reingeniería de procesos internos, que son complejos y de elevada intervención manual y de modificación de marco legal. Es en esta etapa donde nace el concepto de Gobierno Electrónico o eGovernment (Gobierno Electrónico).

Desde principios de 2000, etapa de participación activa del Gobierno en el desarrollo de la Sociedad de la Información. Los gobiernos empiezan a planificar su estrategia de Gobierno Electrónico, crece la oferta de servicios de Gobierno Electrónico y surgen los portales en forma de Ventanilla Única dirigidos a ciudadanos o empresas.

Si se estudia la trayectoria de un gobierno sobre el eje de las coordenadas Tiempo/Desarrollo e Innovación, considerando el esfuerzo durante las tres etapas de desarrollo y aplicación de las TIC en la Administración Pública, se puede dibujar una línea sobre el mapa que nos indica cual ha sido su evolución, cuando empezó y donde está hoy.

**Figura 7**

## Representación gráfica de la evolución del desarrollo u aplicación de las TIC en la Administración Pública



En relación a esto, el Centro Canadiense de Gestión (Dinsdale, Chhabra, Rath-Wilson, 2002) plantea que en la mayoría de los países desarrollados, el gobierno electrónico ha tenido una evolución común

- Informar poniendo disponible información departamental en la web.
- Interactuar permitiendo a los ciudadanos hacer comentarios y plantear cuestiones electrónicamente, así como recibir respuestas.

Transaccional permitiendo a los ciudadanos y a las empresas hacer transacciones con el gobierno.

Integrar: Conjuntando servicios de manera novedosa, por ejemplo los relativos a eventos de la vida como nacimientos, matrimonios, defunciones, de manera que estos servicios se presenten ordenados de una forma lógica para los ciudadanos. Esto ha dado como resultado muchos portales de única entrada a los servicios gubernamentales

Innovar: Utilizando el gobierno electrónico para posibilitar todas las operaciones de la administración construir nuevos modelos de gobierno.

Los tres primeros pasos tienen que ver con proporcionar a los ciudadanos, mediante la utilización de las TIC, un nuevo canal de servicio que se incorpora a los ya existentes del mostrador, el teléfono y el correo. Las etapas 1 a 3 representan un movimiento desde la ausencia de las tecnologías a su utilización para fines de presentación de servicios y otros fines. Esto requiere un trabajo funcional, como la adquisición de equipos y la construcción de infraestructura interna y externa.

En la medida que los gobiernos se mueven de la etapa 4 a la 5 no piensan en la tecnología para proyectos específicos. La tecnología es un instrumento integrado para facilitar todo lo que hace el gobierno, desde las consultas hasta el diseño de las políticas y la prestación de los servicios. En este sentido el gobierno electrónico no es algo estático, como un portal del gobierno para todos los servicios, sino que es una manera de gobernar orgánica y adaptable que tiene como finalidad resolver las necesidades sociales en un entorno cambiante.

De acuerdo a la información presentada por Valderrama 2003, instructor, “al mejorar las relaciones entre gobierno, las empresas y los ciudadanos es posible que cada uno pueda analizar la cadena de valor al interior de sus procesos para ver como optimizar las operaciones y mejorar su eficiencia” (Valderrama, 2003). De esta forma se concentran más en su área de competencia principal que les proporciona mayor competitividad y ofrece mayor entorno.

A continuación se describe la evolución y los avances del Gobierno Electrónico en el mundo:

- Presencia Primaria: Dentro de la evolución del gobierno electrónico y los avances que se presentan en todo el mundo observamos que la mayoría de los países están empezando relativamente de la misma posición. Aproximadamente el 85% de ellos están en la primera fase de “presencia

primaria”, que es la creación de un sitio de Internet, pero que no son ni siquiera portales con capacidad de gerencia de información, solo tienen presencia que ofrece información básica.

- **Presencia Mejorada:** De ahí pasamos a la siguiente fase en la que se encuentran el 5 o 7% de los países, los cuales ofrecen mayor información al público en forma más avanzada. Se empieza a utilizar el portal con capacidad de gerencia de conocimientos. Por lo tanto este grupo se llama “presencia mejorada”. Además de poder ver información publicada del gobierno, los ciudadanos tienen la capacidad de buscar información e imprimir documentos que generan en el portal.
- **Presencia Interactiva:** En esta fase se puede solicitar e intercambiar información con el gobierno. Se empiezan a desarrollar sistemas donde se encuentran todos los datos sensibles de las diferentes áreas de la institución con la finalidad de tener la información reunida en un solo lugar “**Business Warehouse**” para que sea útil en el momento de tomar decisiones e informes gerenciales.
- **Presencia Transaccional:** Se empiezan a realizar transacciones monetarias en línea y servicios más integrados. Aquí el estado ofrece una variedad de servicios a los ciudadanos brindándoles la comodidad de accederlos en línea a través de sistemas administrativos “**back office**” y financieros para realizar transacciones.
- **Presencia Totalmente Integrada:** Por último, esta presencia, reúne los servicios de varios ministerios, secretarías, estatal o municipios, donde los procesos de negocios están coordinados y rediseñados y donde las infraestructuras tecnológicas requieren ser integradas.

En cuanto a la innovación y calidad gubernamental, Bertolucci 2003, “desde la perspectiva de la Organización de las Naciones Unidas, hace un análisis sobre las tendencias mundiales” (Bertolucci, 2003). En la última mitad del siglo XX, y más aún al inicio del nuevo milenio, los gobiernos se han visto presionados para responder tanto a las demandas de los ciudadanos como a la creciente complejidad y al cambio de

sus ambientes globales. La solución a estas demandas se ha dado a través de la transformación, la reforma o el desarrollo administrativos. Estos movimientos en el área de la administración pública, sistemas de manejo organizacional y fortalecimiento institucional, se repiten en todos los rincones del planeta. De hecho, casi todos los países del mundo, ricos y pobres, democráticos y autoritarios, enfrentan fuertes retos que provienen de diferentes direcciones y fuentes. En el marco de la extrema diversidad local es posible identificar cuatro tendencias mundiales

**Construcción o Reconstrucción del Estado:** En todo el mundo, hay países que viven un proceso de construcción o reconstrucción del Estado. Esta tendencia se presenta de dos maneras, la primera ocurre en países que necesitan partir de cero o bien rediseñar sus instituciones gubernamentales, como en el caso de algunas naciones africanas que han sufrido guerras y conflictos internos, con el consecuente colapso del Estado. La segunda tiene que ver con países que inician procesos de cambios de régimen político. Este es, por ejemplo, el caso de los países de Europa Oriental, que tuvieron que enfrentar una difícil transición de regímenes totalitarios a democráticos. En estos casos el reto consiste en dismantelar las antiguas instituciones del Estado (o des-institucionalizar) para alinearlas con los nuevos valores de apertura, participación y transparencia.

**Modernización del Estado** Este es un reto que afecta a todos los países y se relaciona con la adaptación y mejora de las estructuras administrativas, capacidades gerenciales, manejo financiero y adaptación tecnológica, como respuesta a las nuevas necesidades y demandas de sociedades mucho más complejas y heterogéneas de lo que eran hace apenas unas décadas. En otras palabras, es un proceso de reajuste de las instituciones del Estado y de la gestión pública ante la necesidad de mejorar la relación costo-eficiencia, la calidad, la simplicidad y la participación en el gobierno. La necesidad de mejorar la eficiencia del sector público y de recortar costos – temas que son el corazón de la Nueva Escuela de Pensamiento de la Administración Pública- recae en una serie de medidas que

incluyen la privatización, la desregulación y la introducción en el sector público de mecanismos que se asemejan a los del mercado. En varios países. La desburocratización y la descentralización se dan junto con los nuevos enfoques para la administración, como la apertura ejemplificadora, adaptabilidad, participación, flexibilidad, diversidad y sensibilidad.

**Reconfiguración del Papel del Estado:** Con el crecimiento de la globalización y los cambios ocurridos a nivel doméstico e internacional, las funciones y el rol del Estado se ha transformado sustancialmente. Las tendencias mundiales de globalización y participación ciudadana han obligado a los gobiernos a debatir sobre “el papel del estado”, a explorar varios tipos de asociaciones con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil.

También consideran la reingeniería de los procesos gubernamentales, al recapitular a los funcionarios públicos y volver a pensar las políticas públicas.

Dados los rápidos cambios tecnológicos y de la economía global, los gobiernos aprenden, además, a evaluar continuamente su desempeño en los que concierne a las demandas ciudadanas y presiones globales.

Debido a que las responsabilidades del Estado han cambiado, se están introduciendo importantes modificaciones referidas a sus capacidades cualitativas y cuantitativas. En términos generales, la ruta de este cambio es una perspectiva que se aleja de la administración práctica y la producción directa de bienes y servicios, y se acerca hacia una planeación estratégica que busca incorporar la empresa privada y la iniciativa individual. Otro cambio, paralelo al anterior, ha transformado el centro de gravedad del Estado y, por lo tanto, el lugar que ocupa el poder. Esto es así porque la descentralización, la desburocratización y la desregulación incrementan la importancia no sólo de los gobiernos locales, sino también de los actores del ámbito privado o de la sociedad civil, sobre los que recaen nuevas y significativas funciones. Asimismo, una serie de tareas y decisiones con respecto a políticas públicas,

manejadas tradicionalmente por la burocracia y los capitales nacionales, se trasladan cada vez más a un nivel supranacional, debido a los crecientes flujos de bienes, capital, mano de obra e información entre los países.

Cada vez más, el Estado está obligado a actuar como un ente vinculador de procesos de planeación, consulta, negociación y toma de decisiones en los que participan varios actores estatales y no estatales. El estado pasa así a ser el centro de una serie de actividades que conecta a múltiples socios y actores desde muy variados campos, regiones, culturas, ocupaciones, profesiones e intereses.

Revitalización de la Democracia: La cuarta tendencia que ha surgido durante los últimos años está relacionada con una creciente demanda por hacer que la democracia sea más significativa para la gente y que permita mayores oportunidades de participación en la elaboración de las políticas. En muchas democracias avanzadas, incluyendo Estados Unidos y Europa Occidental, los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil muestran una insatisfacción creciente por la manera en que operan las democracias. Por ejemplo, en naciones democráticas, la influencia del dinero en el proceso electoral y el poderoso papel que desempeñan los grupos de interés en la toma de decisiones públicas son percibidos como “desviaciones” de la democracia. Es por esto que la ciudadanía exige que el gobierno se reforme para mejorar la participación pública, pulir sus operaciones y mejorar la calidad de los servicios que presta. En América Latina, el descontento contra políticas democráticas tiende a reemplazar, lentamente, las grandes expectativas que surgieron con la tercera ola de democratización.

Estas cuatro tendencias afectan directamente a los países en desarrollo. De hecho, el aspecto más difícil, relacionado con la reforma de la administración pública en países en desarrollo, especialmente en África, es que mientras están aprendiendo a dominar los modelos burocráticos tradicionales de administración pública, se les exige ahora introducir modelos modernos y más complejos. En países emergentes que sufren de violencia destructiva, no hay ningún sistema de administración pública

que reformar, puestos casos requieren enfoques y acciones diferentes para el restablecimiento de la administración pública.

Asimismo, es evidente que –hasta ahora- los beneficios de la globalización han sido dispares. La experiencia sugiere que una de las principales causas de las crisis que azotan a los países en desarrollo, así como la incapacidad de algunos para integrarse a la economía mundial, se debe al déficit de capacidad estatal. Ciertamente, la globalización ofrece muchas oportunidades, incluyendo inversión extranjera directa, comercio y acceso a la tecnología de la información. No obstante, solo los países que cuentan con una administración pública eficaz, instituciones políticas y económicas sólidas, políticas sociales adecuadas y un liderazgo comprometido, pueden asegurar que todos los sectores de la sociedad se beneficien de una mayor integración a la economía mundial. Para hacer uso pleno de las oportunidades que la globalización ofrece, los países en desarrollo necesitan, entre otras cosas, reinvertir en su sector público y mejorar su capacidad de análisis, formulación e instrumentación de políticas. Sin duda, lo que los países requieren para permitir a la gente disfrutar los beneficios de la globalización (y mitigar sus costos sociales) es fortalecer sus instituciones, desarrollar la capacidad de recursos humanos y lograr la suficiencia tecnológica. Los estados con actividades robustas y de amplio alcance en el sector público son los que más éxito han tenido en lograr ambas metas. Una vez más, es particularmente difícil que los países en desarrollo dominen todas estas condiciones de manera simultánea.

Es necesario subrayar que la reforma de la administración pública y la innovación administrativa son relativas porque sus manifestaciones prácticas deben enfocarse en la naturaleza de los problemas y las circunstancias sociales en las que se aplican. La reforma o innovación que implique ideas administrativas de moda y/o las llamadas mejores prácticas internacionales, se deben aplicar donde existen condiciones para hacerlo, pero jamás como un asunto rutinario, so riesgo de imponer una hegemonía cultural y/o ideológica.

En muchos casos los problemas y circunstancias exigirán soluciones sencillas que pueden ser muy innovadoras y revolucionarias según el contexto que se trate.

Con base en lo anterior, las condiciones para reformar la administración pública y ayudar al desarrollo son:

- La reforma no se debe imponer desde afuera. Los funcionarios de los gobiernos nacionales, junto con la sociedad civil, la deben diseñar cuidadosamente. Asimismo, deben corresponder a las necesidades reales. Por lo tanto, la innovación y la reforma no se deben confundir con la moda o la novedad.
- Un profundo entendimiento de las condiciones locales es esencial para el diseño de programas de desarrollo.
- La reforma del servicio civil de carrera y la innovación administrativa deben ser básicas o avanzadas según lo demanden los problemas y las circunstancias del desarrollo.
- El desarrollo de la capacidad de liderazgo es clave para cualquier reforma.
- Con frecuencia, el desempeño crónico y mediocre en el servicio civil de carrera es sintomático de problemas más profundos que están diseminados en todo el sistema de gestión.
- Las cuestiones de voluntad y cultura política sientan las reglas y límites básicos para la reforma del servicio civil de carrera e innovación administrativa.
- El desarrollo de estrategias y tácticas es crucial en el diseño de proyectos. Se deben plantear preguntas conscientes y realistas sobre la voluntad política, la práctica habitual y las demandas útiles de los contextos en los que operarán.

En resumen, no hay arreglos rápidos ni soluciones prefabricadas para los complejos problemas de desarrollo. Para que la innovación en el gobierno tenga éxito, son necesarios los siguientes factores:

- Voluntad política.
- Tiempo, las reformas necesitan tiempo para consolidarse.

- Flexibilidad en los recursos financieros.
- Apoyo de todos los actores.
- Inversión en tecnologías de información y comunicación.
- Apoyo de todos los sectores de la sociedad.

### **3.3 Otros Modelos Nacionales e Internacionales**

#### **CHILE POLÍTICAS, ESTRATEGIAS, PLANES Y PROGRAMAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO.**

Instructivo Presidencial de Gobierno Electrónico A través de este documento, del 11 de mayo de 2001, el presidente Ricardo Lagos plantea los lineamientos que el gobierno de Chile procurará implementar, desde el sector público, en materia de Gobierno Electrónico. La visión formulada reúne los siguientes ámbitos de acción:

- **Atención al Ciudadano:** Establecer nuevas formas de relación entre el gobierno y el ciudadano, la empresa y el inversionista, mediante el uso de las tecnologías de información y comunicaciones (“TICs”), procurando prestar los servicios estatales con mayor eficiencia, eficacia y cobertura, con independencia del lugar físico.
- **Buen Gobierno:** Introducir nuevas formas y procesos internos en la Administración del Estado, que permitan integrar los diferentes servicios, compartir recursos y mejorar la gestión interna de los mismos.
- **Desarrollo de la Democracia:** Crear mecanismos que, usando “TICs”, permitan al ciudadano jugar un rol activo en el quehacer del país, abriendo nuevos espacios y formas de participación.

Por otra parte, el instructivo asignó funciones específicas -para el desarrollo del gobierno electrónico- al Ministerio Secretaría General de Gobierno, al Ministerio de Hacienda y al Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Agenda de Gobierno Electrónico 2002 - 2005 Con base en las orientaciones del Instructivo Presidencial sobre Gobierno Electrónico (11/05/2001), la Agenda de

Gobierno Electrónico 2002 - 2005 presenta proyectos y programas de modernización tecnológica para ser desarrollados por las instituciones públicas durante el período 2002-2005.

**Comité de Normas** En el año 2002 se creó el Comité de Normas, encargado de asesorar al Presidente de la República en la fijación de normas para la interoperabilidad del documento electrónico. Durante su existencia, se promulgaron tres decretos supremos que norman aspectos básicos de la implementación de tecnología al interior del aparato gubernamental.

**Coordinador Gubernamental de TIC** En marzo de 2003, se creó la figura del Coordinador Gubernamental de TIC con la tarea específica de ordenar y facilitar el desarrollo de las TIC en el país.

Este cargo generó la suficiente fuerza para alinear, en conjunto con el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), la estrategia de Gobierno Electrónico, así como para aglutinar los esfuerzos de aquellas instituciones que iniciaron su desarrollo en materia de "TICs". De igual manera, dicha figura permitió priorizar las iniciativas de mayor impacto y su consecuente desarrollo en distintas instituciones públicas.

**Directorio de Gobierno Electrónico** Durante el mismo año 2003 se constituyó el Directorio de Gobierno Electrónico, con el objeto de fortalecer la capacidad de coordinación en los proyectos transversales de Gobierno Electrónico y de actuar como órgano consultivo en materias vinculadas.

Asimismo, dicho Directorio formuló recomendaciones sobre el desarrollo de proyectos transversales de la Agenda de Gobierno Electrónico y de la Agenda Digital en los ámbitos de Estado en Línea y Desarrollo Digital de las Empresas.

El Directorio está compuesto por el Coordinador Gubernamental de TIC, la Dirección Ejecutiva del PRYME, jefes de Servicios Públicos destacados en la incorporación de "TICs" en sus ámbitos de actuación (Servicio de Impuestos Internos, Tesorería General de la República, Instituto de Normalización, Provisional, Servicio de Registro Civil e Identificación, Chilecompra, etc.) y otros integrantes relacionados. La coordinación del Directorio está a cargo del PRYME.

Las líneas de acción que el Directorio estableció se dirigen a operar la transición desde un Gobierno Electrónico informativo a uno transaccional, adoptando las siguientes prioridades

- Consolidar la implementación y el uso de trámites y servicios en línea de impacto masivo y alta calidad.
- Definir normas y estándares que faciliten la interoperabilidad entre los Servicios Públicos.
- Promover el uso de mecanismos de seguridad en la plataforma de hardware y software.
- Acompañar el desarrollo de los proyectos transversales y de alto impacto.
- Promover, vía implementación de proyectos focalizados, el desarrollo del Gobierno Electrónico en el sector salud, gobiernos regionales y municipios.

Uno de los principales productos del Directorio fue la formulación de la Agenda de Gobierno Electrónico, así como de los proyectos de Gobierno Electrónico contemplados en la Agenda Digital.

Agenda Digital 2004 - 2006 La Agenda Digital (AD) fue el resultado de un trabajo iniciado en abril de 2003 y presentado en Febrero de 2004. Para su desarrollo se constituyó el Grupo de Acción Digital (GAD) presidido por el Coordinador Gubernamental de TIC e integrado por delegados de instituciones gubernamentales, de organizaciones representativas del ámbito empresarial, del sector académico y de otros poderes del Estado. A través de este espacio de concertación se logró un amplio acuerdo público-privado acerca de una estrategia-país con horizonte en la

celebración del Bicentenario en 2010, así como un Plan de Acción para el período 2004 -2006, que contempla 34 iniciativas.

### **3.4 Evolución del Gobierno Electrónico y las “TICs” en Sinaloa**

#### **1998**

- Se creó el portal de Gobierno del Estado de Sinaloa con información general



#### **1999**

- El portal de Gobierno del Estado contiene solo información general.
- Reclutamiento, concurso y selección del Coordinador de Desarrollo Tecnológico.
- Elaboración de la Estrategia Tecnológica del Gobierno de Juan S. Millán.

#### **2000**

- Creación de la Coordinación de Desarrollo Tecnológico (CDT) y se conforma su estructura.
- Inicio del desarrollo del Sistema de Recursos Humanos.
- Inicio de la conformación de la infraestructura tecnológica del Gobierno del Estado de Sinaloa.
- Arranque del proyecto de captura y digitalización del archivo histórico del Registro Civil del Estado de Sinaloa.
- Se adquiere e implementa el Sistema Sinaloense de Apertura Rápida Empresarial (SSARE).
- Se desarrolla e implementa el Sistema de Trámites, Quejas y Sugerencias.

#### **2001**

- Se incrementan los servicios ofrecidos a través del portal del Gobierno del Estado agregando:
  - Consulta de trámite.
  - Consulta de directorio de funcionarios.
  - Se desarrolla e implementa el Sistema de Documentación de Procesos.
  - Se desarrolla e Implementa el Sistema de Mesa de Ayuda.
  - Inicio del Desarrollo de los nuevos Sistemas Integral de Ingresos, Integral de Egresos, de Emergencias (066) y Sistemas Satélites que conforman el Sistema Integral de Administración y Finanzas.
  - Inicio de mejora y documentación de los principales procesos del Gobierno del Estado de Sinaloa.

## **2002**

- Se incrementan los servicios ofrecidos a través del portal del Gobierno del Estado agregando:
  - Pago de Impuestos sobre Nómina
  - Pago de Impuestos de Hospedaje
  - Se implementan los nuevo Sistemas Integral de Ingresos, Integral de Egresos, Integral de Recursos Humanos y de Emergencia (066)
  - Se eleva el nivel de importancia de la Coordinación Desarrollo Tecnológico al nombrarla Coordinación General de Desarrollo Tecnológico (CGDT)
  - Se desarrolla e implementa el Sistema de Control Escolar y Becas.
  - Se empieza a estructurar la información para el DataWareHouse

## **2003**

- Se incluye en el portal de Gobierno del Estado la publicación en línea de la información de oficio de las dependencias del Ejecutivo para la implementación de la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa (LAIPES).

- Se desarrolla e implementa el Sistema para la Administración de Solicitudes de Información de la Ley de Acceso a la Información Pública.
- Se incrementan los servicios ofrecidos a través del portal del Gobierno del Estado agregando:
  - Pago de Tenencia Vehicular.
- Se desarrolla e implementa el Sistema de Gasto Descentralizado para los Organismos Descentralizados.
- Apertura del Centro de Atención Ciudadana, ubicado en la planta baja de Palacio de Gobierno, ofreciendo los trámites de:
  - Reimpresión de la CURP.
  - Expedición de copias certificadas de actas de nacimiento.
  - Expedición de copias certificadas de actas de matrimonio.
  - Expedición de licencia de conducir.
  - Pago de impuestos de tenencia y calcomanía vehicular.
  - Diversos.



- Inicia operaciones la Unidad Móvil de Atención Ciudadana, ofreciendo los trámites de:
  - Reimpresión de la CURP
  - Expedición de copias certificadas de actas de nacimiento
  - Renovación de licencia de conducir



- Apertura de Servimático Ciudadano, ubicado en la planta baja de Palacio de Gobierno, ofreciendo los trámites de:

- Reimpresión de la CURP
- Expedición de copias certificadas de Actas de nacimiento



- Se desarrolla e implementa el Sistema de Expediente Clínico Electrónico 2003, para las unidades de consulta externa de la Secretaría de Salud

## 2004

- Apertura del centro de Atención Ciudadana ubicado en Plaza Fiesta (Culiacán), ofreciendo los trámites de:
  - Reimpresión de la CURP
  - Expedición de carta de no antecedentes penales
  - Expedición de copias certificadas de actas de nacimiento
  - Expedición de copias certificadas de actas de matrimonio
  - Expedición de licencia de conducir
  - Expedición de carta de no infracción
  - Pago de impuestos de tenencia y calcomanía vehicular
  - Diversos
- Se desarrollan e implementan los cubos de Información Estadística (DataWareHouse, DataMart) para su explotación.
- Cambio de denominación de las Centros de Atención Ciudadana (CAC) a Unidades de Servicios Estatales (USE).
- Se adquiere e implementa el Sistema de apoyo al Sector Justicia.
- Se incrementan los servicios ofrecidos a través del portal del Gobierno del Estado agregando:
  - Actas de nacimiento y matrimonio a domicilio.

- Se incrementan los servicios ofrecidos por la Unidad Móvil de Atención Ciudadana, agregando:
  - Expedición de copias certificadas de actas de matrimonio.
  - Pago de impuestos de tenencia y calcomanía vehicular.
- Se incrementan los servicios ofrecidos en la Unidad de Servicios Estatales (USE) ubicado en la planta baja de Palacio de Gobierno, agregando:
  - Expedición de carta de no antecedentes penales.
  - Expedición de carta de no infracción.
- Se incrementan los servicios ofrecidos a través del Servimático Ciudadano, ubicado en la planta baja de Palacio de Gobierno, agregando:
  - Expedición de copias certificadas de actas de matrimonio.
  - Apertura del centro de Atención Ciudadana ubicado en La Gran Plaza (Mazatlán), ofreciendo los trámites de
  - Reimpresión de la CURP.
  - Expedición de copias certificadas de actas de nacimiento.
  - Expedición de copias certificadas de actas de matrimonio.
  - Expedición de licencia de conducir.
  - Pago de impuestos de tenencia y calcomanía vehicular.
  - Pago de impuesto sobre nómina y hospedaje.
  - Diversos.
- Apertura del centro de Atención Ciudadana Plaza Fiesta Las Palmas (Los Mochis), trámites de:
  - Reimpresión de la CURP.
  - Expedición de copias certificadas de actas de nacimiento.
  - Expedición de copias certificadas de actas de matrimonio.
  - Expedición de licencia de conducir.
  - Pago de impuestos de tenencia y calcomanía vehicular.
  - Pago de impuesto sobre nómina y hospedaje.
  - Diversos.
- Apertura del centro de Atención Ciudadana Plaza Las Fuentes (Guasave), trámites de:

- Reimpresión de la CURP.
- Expedición de copias certificadas de actas de nacimiento.
- Expedición de copias certificadas de actas de matrimonio.
- Expedición de licencia de conducir.
- Pago de impuestos de tenencia y calcomanía vehicular.
- Pago de impuesto sobre nómina y hospedaje.
- Diversos.
- Se adquiere e implementa el Sistema de Entrega – Recepción.
- Se desarrolla e implementa el Sistema de Consulta de Datos Catastrales.
- Apertura del Macro Unidad de Servicios Estatales en Culiacán (USE)



- Apertura de Servimático Ciudadano, ubicado en la planta baja de la Macro Unidad de Servicios Estatales, ofreciendo los trámites de:
  - Expedición de copias certificadas de actas de nacimiento.
  - Expedición de copias certificadas de actas de matrimonio.
  - Reimpresión de la CURP.
  - Expedición de Placas para vehículos nuevos.
  - Pago de impuestos de tenencia y calcomanía vehicular.
- Se incrementan los servicios ofrecidos a través del portal del Gobierno del Estado agregando:
  - Otorgamiento de citas para actos de Registro Civil.
- Se incrementan los servicios ofrecidos a través del Servimático Ciudadano, ubicado en la planta baja de la Macro Unidad de Servicios Estatales, agregando:
  - Expedición de licencia de conducir.
- Se incrementan los servicios ofrecidos en todas las Unidades de Servicios Estatales, Servimáticos Ciudadanos y Unidad de Servicios Móvil, agregando:
  - Expedición de copias certificadas de actas de defunción.

**Figura 7**

*Evolución del Gobierno Electrónico en Sinaloa.*



**3.4.1 Canales de Servicio**

**3.4.1.1 Ventanillas Tradicionales**

Con el propósito de modernizar las Ventanillas de Oficinas Gubernamentales conocidas como Ventanillas Tradicionales, se realizaron las siguientes mejoras:

- Mejora del servicio de atención.
- Rediseño del proceso de atención.
- Rediseño del sistema de cómputo.
- Integración de equipo.
- Adecuación de instalaciones.
- Capacitación en calidad de servicio al cliente.
- Capacitación tecnológica
- Reducción de más del 50% en el tiempo de atención.

### **3.4.2. Nuevas Ventanillas de Servicios**

Con el propósito de mejorar y diversificar los canales de servicios gubernamentales, se crearon las Unidades de Servicios Estatales, con las siguientes bases:

- Integración de los principales servicios ofrecidos por las dependencias de gobierno en un mismo lugar.
- Módulos con ventanillas universales.
- Procesos de atención de principio a fin en un solo lugar.
- Están ubicados en lugares de fácil acceso para la población (centros comerciales)
- Adecuación de Sistemas de Información
- Reducción de requisitos.
- Creación de sistema de monitoreo y auditoría
- Supervisor con funciones de Oficial de Registro Civil, Delegado de Vialidad y Transportes, Recaudador de Rentas y actividades de acuerdo al servicio que se presta.
- Tiempo promedio de respuesta de 3 a 10 minutos por trámite
- Servicios Ofrecidos
  - Copias certificadas de actas de nacimiento
  - Copias certificadas de actas de matrimonio
  - Pago de Impuestos Estatales
  - Renovación de Licencias
  - Pago de tenencia y calcomanía
  - Reimpresión de CURP
  - Placas
  - Carta de no antecedentes penales
  - Expedición de comprobante de no infracción y pago de boletas de infracción calificadas.
- Tecnología
- PC's conectadas a un servidor
- Conexión real en línea

- Personal altamente capacitado en atención al cliente y en uso de los sistemas
- Cámaras de vigilancia conectadas a Intranet
- Copiadora, impresoras, fax y teléfono

### **3.4.3 Unidad de Servicios Estatales Móvil**

Como parte de la evolución del gobierno electrónico en Sinaloa, se creó la Unidad de Servicios Estatales Móvil, como un canal más de servicios gubernamentales, con las siguientes características:

- Unidad autosuficiente de energía.
- Conexión a servidores centrales y al conmutador de voz a través de satélite.
- Módulos con ventanillas universales.
- Proceso de atención de principio a fin en un solo lugar.
- Adecuación de sistemas de información.
- Reducción de requisitos.
- Creación de sistema de monitoreo y auditoría.
- Supervisor con funciones de Oficial del Registro Civil, Delegado de Vialidad y Transportes, Recaudador de Rentas y actividades de acuerdo al servicio que se presta.
- Servicios Ofrecidos
  - Copias certificadas de actas de nacimiento
  - Copias certificadas de actas de matrimonio
  - Pago de Impuestos Estatales
  - Renovación de Licencias
  - Pago de tenencia y calcomanía
  - Reimpresión de CURP
  - Carta de no antecedentes penales
- Tecnología
- Conexión satelital
- Alineación automática a través de GPS
- Planta generadora de energía
- Capacidad para conectarse a una fuente de corriente alterna.

- PC's conectadas a un servidor
- Conexión real en línea
- Personal altamente capacitado en atención al cliente y en uso de los sistemas.
- Copiadora, fax y teléfono
- Aire acondicionado

#### **3.4.4 Servimáticos Ciudadanos**

Como parte de la evolución del gobierno electrónico en Sinaloa, también se implementaron los Servimáticos Ciudadanos, como un canal más de servicios gubernamentales, con las siguientes características:

- Máquina de cobro con aceptador de billetes, monedas y tarjetas bancarias.
- Pantalla Touchscreen.
- Lector de código de barras, cámara digital, lector de huellas dactilares, pad de firmas.
- Impresión en papel térmico, normal y en pvc.
- Cámara web para monitoreo.
- Teléfono IP para asistencia personalizada.
- Conexión a servidores centrales a través de Red Privada Virtual (VPN).
- Tiempo de atención por trámite de 3 minutos.
- Servicios Ofrecidos
  - Copias certificadas de actas de nacimiento
  - Copias certificadas de actas de matrimonio
  - Pago de Impuestos Estatales
  - Renovación de Licencias
  - Pago de tenencia y calcomanía
  - Reimpresión de CURP
  - Placas
- Tecnología
- PC's conectadas a un servidores
- Monitor Touchscreen
- Conexión real en línea

- Cámara para tomar fotografías
- Lector de huellas digitales
- Pad de firmas digitales
- Lector para tarjeta bancaria con o sin chip
- Teléfono IP para ayuda telefónica
- Impresora de papel térmico, papel con 7 bandejas e impresora de PVC
- Dispensador automático de placas vehiculares y de motocicleta

### **3.4.5 Macro Unidad de Servicios Estatales (Culiacán)**

Como un pilar fundamental en la evolución del gobierno electrónico en Sinaloa, también se construyó una Macro Unidad de Servicios Estatales (Culiacán), como un canal estratégico de los servicios gubernamentales, con las siguientes características:

- Integración en un mismo lugar de las dependencias que ofrecen la mayor cantidad de trámites al público (16,500 m2).
- Oficinas confortables.
- Mostradores múltiples, seleccionados de acuerdo al tipo de atención.
- Asignación de turnos basados en ingeniería de colas.
- Ventanillas de atención de principio a fin.
- Requisitos reducidos.
- Sistema de videovigilancia.
- Centro de reuniones, capacitación y comedor centralizados (Business Center).
- Área de autoservicio Gubernamental.
- Oferta de servicios de gobierno federal y municipal.
- Reducción de más del 60% en el tiempo de atención.
- Ubicado en uno de los actuales polos de desarrollo de la ciudad.
- Servicios Ofrecidos
  - Todos los servicios de la Dirección de Registro Civil.
  - Todos los servicios de las Oficialía de Registro Civil 01, 07, 12 y 16 de Culiacán.

- Todos los servicios del CURP
- Todos los servicios del Sistema Estatal del Empleo “Chambatel”
- Cartas de no antecedentes penales
- Todos los servicios del Instituto Catastral del Estado de Sinaloa.
- Todos los servicios del Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
- Todos los servicios de la Recaudación de Rentas Culiacán.
- Todos los servicios de la Dirección de Vialidad y Transportes.
- Todos los servicios de la Dirección de Inspección y Normatividad (Alcoholes)
- Todos los servicios de la dirección de Trabajo y Previsión Social.
- Todos los servicios de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo.
- Todos los servicios de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje.
- Todos los servicios de la Junta Local Especial de Conciliación y Arbitraje.
- Todos los servicios del Tribunal de Conciliación y Arbitraje.
- Todos los servicios del Centro de Atención Empresarial.
- Todos los servicios de la delegación de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Área de Kioscos de servicios Estatales, Federales y Municipales.
- Tecnología
- PC's conectadas a un servidor
- Monitor Touchscreen
- Conexión real en línea
- Cámara para tomar fotografías
- Lector de huellas digitales
- Pad de firmas digitales
- Lector para tarjeta bancaria con o sin chip
- Teléfono IP para ayuda telefónica
- Impresora de papel térmico, papel con 7 bandejas e impresora de PVC
- Dispensador automático de placas vehiculares y de motocicleta

- Sistema de Turnomático inteligente por grupos de servicios
- Sistema inteligente de gestión de servicios
- Infraestructura tecnológica de última generación para el almacenamiento de datos, telefonía y video.

#### **3.4.6 Portal de Gobierno ([www.sinaloa.gob.mx](http://www.sinaloa.gob.mx))**

Como un pilar fundamental en la evolución del gobierno electrónico en Sinaloa, también se modernizó el portal de Gobierno, como un canal virtual de los servicios gubernamentales, con las siguientes características:

- Servicios electrónicos transaccionales conectados a bases de datos centrales del Gobierno y de terceras instituciones (financieras y de mensajería).
- Información del marco jurídico de los servicios que se ofrecen.
- Certificados de seguridad para transacciones electrónicas (SSL).
- Registro previo de usuarios de servicios electrónicos específicos.
- Quejas y denuncias en línea.
- Mantenimiento permanente de la información por las áreas o dependencias responsables que la originan.
- Permanente rediseño de la imagen gráfica y estructuración de su contenido de acuerdo a encuestas de evaluación.
- Servicios Ofrecidos
  - Información General sobre Gobierno del Estado
  - Consultas de información de la Ley de Acceso a la Información Pública
  - Copias certificadas de actas de nacimiento
  - Copias certificadas de actas de matrimonio
  - Pago de Impuestos Estatales
  - Renovación de Licencias
  - Pago de tenencia y calcomanía
- Tecnología
  - Se manejan 3 capas
  - Servidores conectados a HTML para navegadores en la red

- Servidores con SSL (Security Socket Layer) para transacciones y componentes
- Base de datos en SQL
- El desarrollo que se maneja es windows server 2000, asp.net, CMS (Content Management Server) y Java Scrip (utilizado también en transacciones bancarias)
- Todos los servidores son redundantes y se cuenta con dos “firewalls” para la seguridad de la información.

### 3.4.7 Centro de Atención Telefónica

Características:

- Servicio gratuito a través de número Lada 800.
- Telefónica IP y TDM.
- Sistema telefónico de manos libres.
- Servicios de citas para matrimonios.
- Quejas y denuncias en línea.
- Servicios de información de trámites.
- Conexión a servidores centrales y conmutadores de voz.
- Adecuación de sistemas de información.
- Reducción de requisitos.
- Creación de sistema de monitoreo y auditoría.



## **CAPÍTULO IV TRABAJO DE CAMPO**

### **4.1 Unidad de Investigación**

Gobierno Electrónico en el Gobierno del Estado de Sinaloa

### **4.2 Tipo de Investigación**

Para llevar a cabo la presente investigación se realizó primero un diagnóstico para conocer la situación actual desde el punto de vista operativo, financiero, tecnológico y normativo de cada una de las dependencias, identificando las fortalezas, debilidades y oportunidades de cambio, para ello, se utilizaron diferentes técnicas de investigación entre las que sobresalen la investigación cualitativa, exploratoria, documental y cuantitativa.

- Investigación Cualitativa: Este tipo de investigación se utilizó para obtener respuestas a fondo la percepción ciudadana y tener un conocimiento más preciso de los que piensan y sienten las personas.
- Investigación Exploratoria: Con este tipo de investigación se realizó para recoger información detallada y específica que nos permita conocer la situación actual del problema planteado.
- Investigación Documental: Con este tipo de investigación se utilizó para recoger información detallada y específica que nos permita conocer la situación actual del problema planteado.
- Investigación Cuantitativa: Este tipo de investigación se utilizó para medir la cantidad de servicios brindados en periodo de tiempo basados en variables predeterminadas para el análisis cuantitativo de estas variables y su correlación

### **4.3 Método**

Deductivo, basado en los documentos analizados y comprobación de la información obtenida.

Para este estudio, se recabó información comprendida en documentos oficiales, bibliografías especializadas y otros documentos de interés para la comprobación o sustento de los objetivos planteados.

Se realizaron visitas de monitoreo y validación en cada dependencia de servicios para la comprobación de los resultados obtenidos.

#### **4.4 Técnicas de Recolección de Datos**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos encuestas prediseñadas, índices de atención a usuarios y otros documentos oficiales.

A continuación se ilustra el diseño de la encuesta para dimensionar la calidad de servicio de las Unidades de Servicios Estatales, donde cada dimensión de calidad para los servicios se concibe de la siguiente manera

- DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO: Es el grado hasta el cual el ciudadano puede establecer contacto con el personal del Centro de Atención Ciudadana.
- CAPACIDAD DE RESPUESTA: Es el grado hasta el cual el personal del Centro de Atención Ciudadana puede solucionar la solicitud del trámite del ciudadano.
- VELOCIDAD DE RESPUESTA: Es el grado de rapidez hasta el cual el personal del centro de atención ciudadana da solución o atiende el trámite solicitado por el ciudadano.
- TRATO: Es el grado hasta el cual el ciudadano percibe una atención y un trato cortés de parte del personal del Centro de Atención Ciudadana.
- PROFESIONALISMO: Es el grado hasta el cual el personal del Centro de Atención Ciudadana conoce de los trámites del ciudadano.
- SATISFACCIÓN TOTAL: Es el grado hasta el cual el ciudadano se siente satisfecho del servicio recibido en el Centro de Atención Ciudadana.

**Tabla 2**

*Encuesta de opinión sobre la calidad del servicio de las Unidades de Servicios Estatales.*

## ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA UNIDAD DE SERVICIOS ESTATALES

Con el propósito de mejorar la calidad del servicio, solicitamos su opinión acerca del nivel de atención del Centro de Atención Ciudadana. Por favor indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Marque con una X el número que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación

- Estoy en total desacuerdo con esta afirmación (TD).
- Estoy en desacuerdo con esta afirmación (D).
- No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación (N).
- Estoy de acuerdo con esta afirmación (A).
- Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación (TA).
- 

	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
Le atendieron en poco tiempo al llegar a la Unidad de Servicios Estatales.	1	2	3	4	5
Se respetaron los turnos de la fila.	1	2	3	4	5
El Centro de Atención cuenta con personal suficiente para solucionar su trámite.	1	2	3	4	5
El número de ventanillas funcionando le permitió iniciar el trámite en _____ minutos.	> 40	31-40	21-30	11-20	0-10
El trámite completo se resolvió haciendo una sola fila.	1	2	3	4	5
Después de hacer la petición del servicio, la persona de ventanilla inició su trámite en menos 1 minuto.	1	2	3	4	5
La operación del trámite concluyó en menos de 10 minutos.	1	2	3	4	5
Estaba informado acerca de los requisitos necesarios para realizar su trámite en el Centro de Atención Ciudadana.	1	2	3	4	5
Conocía la forma en que se realizaba el trámite.	1	2	3	4	5
La atención que recibió fue cordial.	1	2	3	4	5

El personal se esmeró por ofrecer un buen servicio.	1	2	3	4	5
El personal de ventanilla atendió su trámite respetuosamente.	1	2	3	4	5
El personal le atendió en el momento en que llegó a la ventanilla.	1	2	3	4	5
La persona que le brindó el servicio tuvo que solicitar ayuda para realizar el trámite.	1	2	3	4	5
El personal le dio la orientación necesaria para realizar su trámite.	1	2	3	4	5
Se siente satisfecho con el servicio que recibió en el módulo.	1	2	3	4	5
Obtuvo el servicio que solicitó.	1	2	3	4	5
El servicio que recibió era lo que usted esperaba.	1	2	3	4	5
¿Qué otros servicios le gustaría que se ofrecieran dentro de la Unidad de Servicios Estatales?					
20. Comentarios adicionales					

## 4.5 Procedimiento

### 4.5.1 Encuesta Piloto

El instrumento se trabajó en campo con una muestra de 10 personas y se validó su confiabilidad a través de los resultados obtenidos.

### 4.5.2 Técnica de Evaluación

La información recabada fue evaluada bajo las técnicas de análisis de contenidos.

## 4.6 Muestra

El estudio se llevó a cabo en las áreas administrativas y de servicio del Gobierno del Estado de Sinaloa, recabando información en las siguientes áreas

- Secretaría General de Gobierno
- Secretaría de Administración y Finanzas
- Entre otras áreas.

## 4.7 Análisis de Resultados

### 4.7.1 Resultados de la percepción de la calidad en los servicios gubernamentales en ventanillas tradicionales.

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA EN VENTANILLAS DE RECAUDACIÓN DE RENTAS

Se encuestaron a 34 personas distintas que habían recibido algún servicio solicitado en las ventanillas de **Recaudación de Rentas**. De estos 34 servicios realizados a continuación se enlistan por orden de mayor solicitud:

- 1.- Pago de Calcomanía y Tenencia.
- 2.- Renovación de Licencia.
- 3.- Información de Adeudo.

Con una escala del 1 al 5, cuyo promedio es 3, se tienen los siguientes resultados por dimensión de calidad:

**Tabla 3**

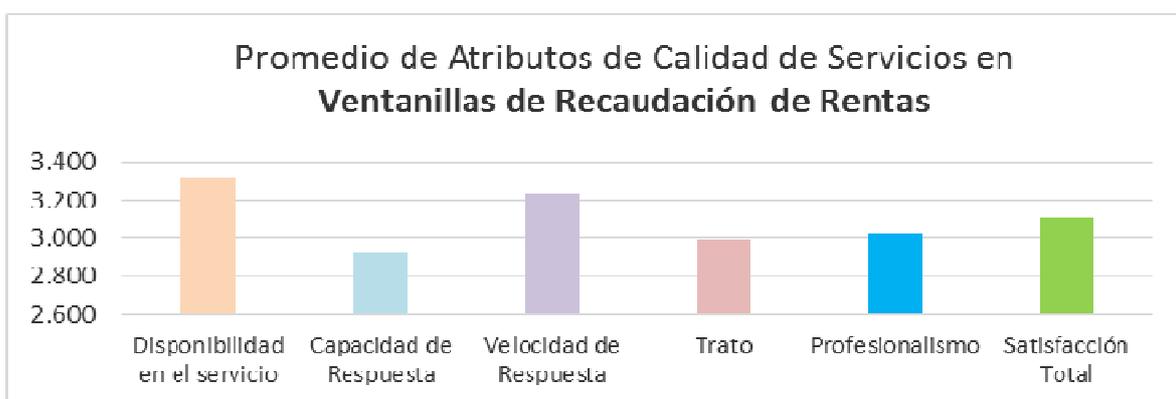
*Resultados por Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en Ventanillas de Recaudación de Rentas.*

<b>DIMENSIÓN DE CALIDAD</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>
Disponibilidad del Servicio	57.2%	3.324	0.773
Capacidad de Respuesta	50.5%	2.931	0.978
Velocidad de Respuesta	57.3%	3.235	0.925
Trato	50.6%	2.990	0.838
Profesionalismo	50.5%	3.029	0.895
Satisfacción Total	56.6%	3.108	0.831
<b>TOTALES</b>	-----	<b>3.103</b>	<b>0.883</b>

Considerando el promedio aritmético (3) de la escala de satisfacción del cliente, podemos observar que la media de todas las dimensiones están muy cerca de esta línea, lo que significa una percepción poco favorable; sin embargo es importante considerar que las desviaciones son muy altas lo cual representa que entre mayor sea el valor de la desviación mayor será la dispersión de un valor con otro comprendidos en la dimensión; y las confiabilidades también están por arriba del 50% lo que significa que los ciudadanos encuestados tienen muy definida su percepción de la calidad de los servicios recibidos, tal es el caso de la dimensión de Disponibilidad del Servicio.

### Figura

*Gráfica de la Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en Ventanillas de Recaudación de Rentas.*



Basándonos en la percepción del cliente podemos decir que la dimensión **Disponibilidad del Servicio** es la que arroja un resultado más satisfactorio con un promedio de **3.324** a la vez que presenta una confiabilidad del **57.2%**, mientras que la desviación en las respuestas fue de **0.773**.

A continuación se analizan la correlación por cada dimensión con relación al resto de las dimensiones de Calidad de Servicio al Cliente.

**Tabla 4**

Relación por cada Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en Ventanillas de Recaudación de Rentas en relación con las demás dimensiones.

DIMENSIÓN DE CALIDAD	DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	VELOCIDAD DE RESPUESTA	TRATO	PROFESIONALISMO	SATISFACCIÓN TOTAL
Disponibilidad del Servicio	1.000	0.131	0.007	-0.174	0.080	0.161
Capacidad de Respuesta	0.131	1.000	0.535	0.039	-0.013	-0.074
Velocidad de Respuesta	0.007	0.535	1.000	0.132	0.111	-0.266
Trato	-0.174	0.039	0.132	1.000	0.013	-0.028
Profesionalismo	0.080	-0.013	0.111	0.013	1.000	0.260
Satisfacción Total	0.161	-0.074	<b>-0.266</b>	-0.028	0.260	1.000

La tabla nos muestra que la mayor relación se da entre las dimensiones de **Capacidad de Respuesta** con **Velocidad de Respuesta** que es la rapidez hasta donde el personal de las Ventanillas de Recaudación de Rentas da solución o atiende el trámite solicitado por el ciudadano con una valoración de **0.535**, seguida por la relación entre las dimensiones **Satisfacción Total** de los clientes con **Profesionalismo** que representa el grado hasta el cual el ciudadano percibe del conocimiento de los tramites por parte del personal de las Ventanillas de Recaudación de Rentas con una valoración de **0.260**. Por lo contrario, la relación de menos impacto es la de **Satisfacción Total** con **Velocidad de Respuesta** con una evaluación de **-0.266**.

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA EN VENTANILLAS DE REGISTRO CIVIL.

Se encuestaron a 29 personas distintas que habían recibido algún servicio solicitado en **Oficialías del Registro Civil**. De estos 29 servicios realizados a continuación se enlistan por orden de mayor solicitud:

- 1.- Copias Certificadas de Nacimiento.

- 2.- Copias Certificadas de Matrimonios.
- 3.- Copias Certificadas de Defunciones
- 4.- Registros de Nacimiento.
- 5.- Registros de Matrimonio.

Con una escala del 1 al 5, cuyo promedio es 3, se tienen los siguientes resultados por dimensión de calidad.

**Tabla 5**

*Resultados por Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en **Oficialías del Registro Civil**.*

<b>DIMENSIÓN DE CALIDAD</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>
Disponibilidad del Servicio	50.6%	2.885	1.050
Capacidad de Respuesta	56.4%	3.299	0.904
Velocidad de Respuesta	54.1%	3.080	1.014
<b>Trato</b>	<b>56.3%</b>	<b>3.609</b>	<b>0.635</b>
Profesionalismo	53.2%	3.057	0.798
Satisfacción Total	78.9%	3.253	0.766
<b>TOTALES</b>	<b>- - -</b>	<b>3.197</b>	<b>0.899</b>

En esta tabla, también los promedios siguen estando por encima de la media aritmética y como el estudio anterior la dimensión **Trato** es la que arroja un resultado más satisfactorio con un promedio de **3.609** a la vez que presenta una confiabilidad alta **56.3%**, mientras que la desviación en las respuestas fue de **0.635**.

**Tabla 6**

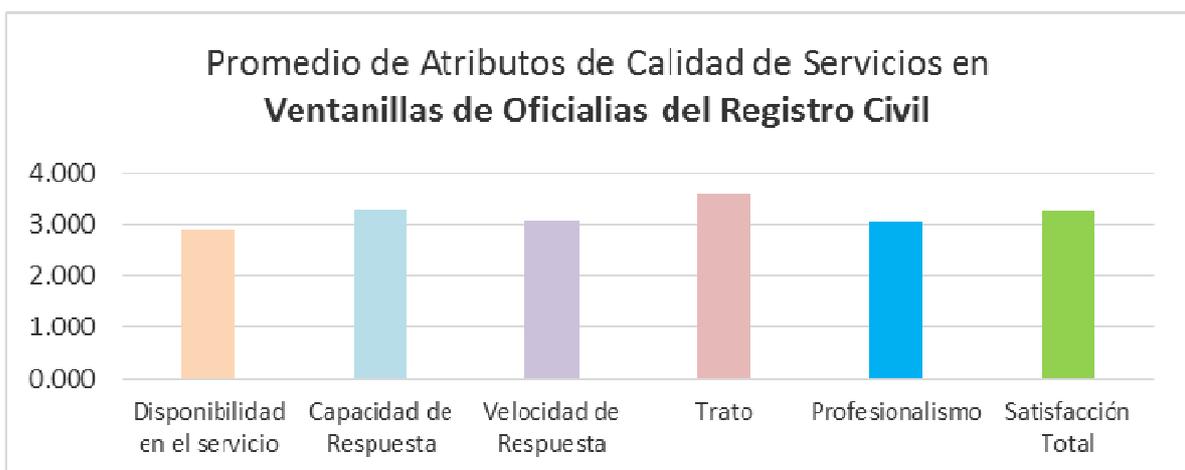
*Relación por cada Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en **Oficialías de Registro Civil** en relación con las demás dimensiones.*

DIMENSIÓN DE CALIDAD	DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	VELOCIDAD DE RESPUESTA	TRATO	PROFESIONALISMO	SATISFACCIÓN TOTAL
Disponibilidad del Servicio	1.000	0.000	-0.187	0.072	0.128	0.006
Capacidad de Respuesta	0.000	1.000	0.091	0.006	0.370	0.220
Velocidad de Respuesta	-0.187	0.091	1.000	0.307	0.072	0.272
Trato	0.072	0.006	0.307	1.000	-0.002	0.375
Profesionalismo	0.128	0.370	0.072	-0.002	1.000	0.191
Satisfacción Total	0.006	0.220	0.272	0.375	0.191	1.000

La relación de la dimensión **Trato** es la que muestra una mayor relación con **Satisfacción Total** del cliente con una calificación de 0.375, seguido de la relación de **Trato** con **Velocidad de Respuesta** con **0.307** de calificación. Así mismo, en esta encuesta, la dimensión **Velocidad de Respuesta** con **Disponibilidad de Servicio** son las que tiene el nivel de relación más bajo con **-0.187** de calificación.

### Figura

*Gráfica de las Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en Ventanillas de **Oficialías de Registro Civil**.*



## RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA EN VENTANILLAS DE VIALIDAD Y TRANSPORTES

En estas ventanillas, se encuestaron a 32 personas distintas que habían recibido algún servicio solicitado en las ventanillas de **Vialidad y Transportes**. De estos 32 servicios realizados a continuación se enlistan por orden de mayor solicitud:

- 1.- Renovación de Licencias de Conducir.
- 2.- Cambio de Placas.

Con una escala del 1 al 5, cuyo promedio es 3, se tienen los siguientes resultados por dimensión de calidad.

**Tabla 7**

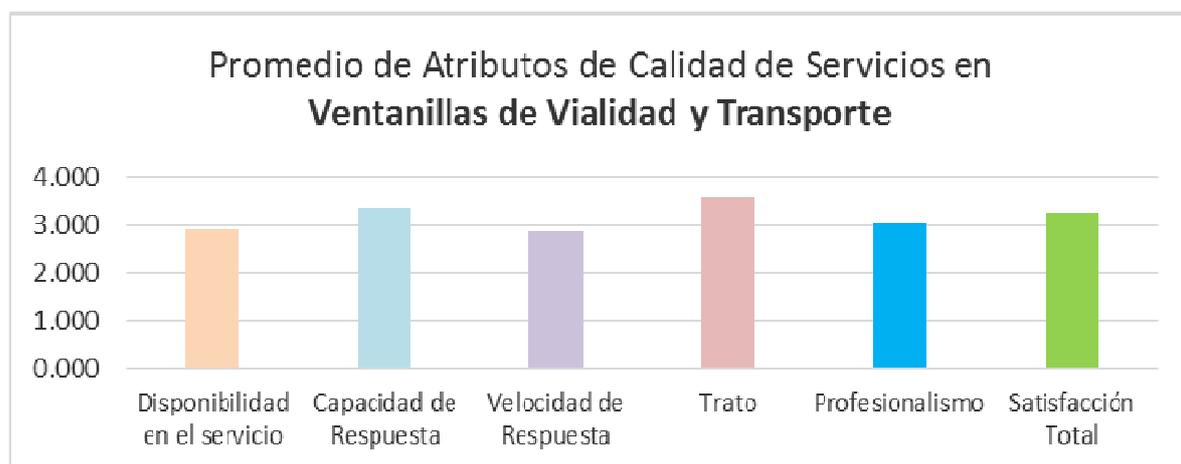
*Resultados por Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en ventanillas de **Vialidad y Transporte**.*

DIMENSIÓN DE CALIDAD	CONFIABILIDAD	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Disponibilidad del Servicio	56.5%	2.917	1.043
Capacidad de Respuesta	58.1%	3.344	0.881
Velocidad de Respuesta	55.5%	2.906	0.996
Trato	56.8%	3.583	0.627
Profesionalismo	51.5%	3.063	0.765
Satisfacción Total	77.4%	3.250	0.740
TOTALES	- - -	<b>3.177</b>	<b>0.885</b>

En esta tabla, también los promedios siguen estando cerca de la media aritmética y como en los estudios anterior, y la dimensión **Trato** es la que nos arroja un resultado más satisfactorio con un promedio de **3.583** a la vez que presenta una confiabilidad alta **56.8%**, mientras que la desviación en las respuestas fue de **0.627**.

## Figura

Gráfica de las Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en Ventanillas de **Vialidad y Transporte**.



## Tabla 8

Relación por cada Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en ventanillas de **Vialidad y Transporte** en relación con las demás dimensiones.

DIMENSIÓN DE CALIDAD	DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	VELOCIDAD DE RESPUESTA	TRATO	PROFESIONALISMO	SATISFACCIÓN TOTAL
Disponibilidad del Servicio	1.000	0.011	0.006	0.060	0.157	-0.026
Capacidad de Respuesta	0.011	1.000	0.018	-0.047	0.361	0.212
Velocidad de Respuesta	0.006	0.018	1.000	0.178	-0.135	0.145
Trato	0.060	-0.047	0.178	1.000	-0.008	0.363
Profesionalismo	0.157	0.361	-0.135	-0.008	1.000	0.181
Satisfacción Total	-0.026	0.212	0.145	<b>0.363</b>	0.181	1.000

Este estudio refleja que la mejor relación está dada entre la dimensión de calidad **Trato** con **Satisfacción Total** del cliente con una valoración de **0.363** y como segunda lugar está la relación entre las dimensiones **Profesionalismo** con **Capacidad de Respuesta** con **0.361** de calificación. Pero en sentido contrario, esta encuesta muestra que las dimensiones **Profesionalismo** con **Velocidad de Respuesta** muestra el nivel de relación más bajo.

En la tabla 9, se contrastan los resultados de las Dimensiones de Calidad obtenidos en las 3 encuestas levantadas en las ventanillas de Recaudación de Rentas, Registro Civil, y Vialidad y Transportes, donde los resultados muestran muchas similitudes.

**Tabla 9**

*Contraste de resultados de las Dimensiones de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en las Encuestas realizadas en Ventanillas de Recaudación de Rentas, de Vialidad y Transporte, y de Oficialías del Registro Civil.*

DIMENSIÓN DE CALIDAD	Recaudación de Rentas con 34 Encuestas			Registro Civil con 29 Encuestas			Vialidad y Transporte con 32 Encuestas		
	CONFIA- BILIDAD	PROM.	DESV. EST.	CONFIA- BILIDAD	PROM	DESV. EST	CONFIA- BILIDAD	PROM	DESV. EST
Disponib. del Servicio	57.2%	3.324	0.773	50.6%	2.885	1.050	56.5%	2.917	1.043
Capacidad de Respuesta	50.5%	2.931	0.978	56.4%	3.299	0.904	58.1%	3.344	0.881
Velocidad de Respuesta	57.3%	3.235	0.925	54.1%	3.080	1.014	55.5%	2.906	0.996
Trato	50.6%	2.990	0.838	56.3%	3.609	0.635	56.8%	3.583	0.627
Profesionalismo	50.5%	3.029	0.895	53.2%	3.057	0.798	51.5%	3.063	0.765
Satisfacción Total	56.6%	3.108	0.831	78.9%	3.253	0.766	77.4%	3.250	0.740
<b>TOTAL</b>	-----	<b>3.103</b>	<b>0.883</b>	---	<b>3.197</b>	<b>0.899</b>	---	<b>3.177</b>	<b>0.885</b>

## CONCLUSIÓN DE CALIDAD EN SERVICIO AL CLEINTE EN VENTANILLAS TRADICIONALES:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las 95 encuestas aplicada durante el periodo del 1 al 10 de noviembre de 2003 en las principales oficinas de servicios gubernamentales de Gobierno del Estado de Sinaloa a una muestra representativa de la población objetivo, donde los ciudadanos calificaron los servicios recibidos en una escala del 1 al 5, donde 1 es considerado el grado más bajo de satisfacción y 5 como el más alto, con una calificación promedio de **3.157**, lo que representa una opinión muy poco favorable en relación al desempeño general de los servicios brindados por estas ventanillas tradicionales.

De igual forma la respuesta de los ciudadanos hacia en las ventanillas de las **Oficialías de Registro Civil** fue la mejor, obteniendo una clasificación de **3.197** considerada como marginalmente aceptable.

Estos resultados muestran una muy moderada aprobación de parte de la ciudadanía hacia la calidad del servicio recibido, sirviendo de reflexión y referencia para la toma de decisiones sobre los cambios propuestos para los nuevos **Centros de Atención Ciudadana o Unidades de Servicios Estatales**, para implantarse en el Gobierno del Estado de Sinaloa durante el 2004, como parte de la Estrategia de Gobierno Electrónico, que acerque los servicios al ciudadano, mejoren la imagen institucional, y aumenten la recaudación.

### **4.7.2 Resultados de Percepción de Calidad de Servicios Gubernamentales en los nuevos Centros de Atención Ciudadana (CAC) o Unidades de Servicios Estatales (USE).**

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA EN EL CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA (CAC) "UNIDAD ADMINISTRATIVA"

Se encuestaron a 36 personas distintas que habían recibido algún servicio solicitado en el CAC “**Unidad Administrativa**”. De estos 36 servicios realizados a continuación se enlistan por orden de mayor solicitud:

- 1.- Copias Certificadas del Registro Civil.
- 2.- Pago de Calcomanía y Tenencia.
- 3.- Renovación de Licencia.
- 4.- Cartas de No Antecedentes Penales
- 5.- Información de Adeudo.

Con una escala del 1 al 5, cuyo promedio es 3, se tienen los siguientes resultados por dimensión de calidad:

**Tabla 10**

*Resultados por Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la encuesta realizada en el Centro de Atención Ciudadana “**Unidad Administrativa**”.*

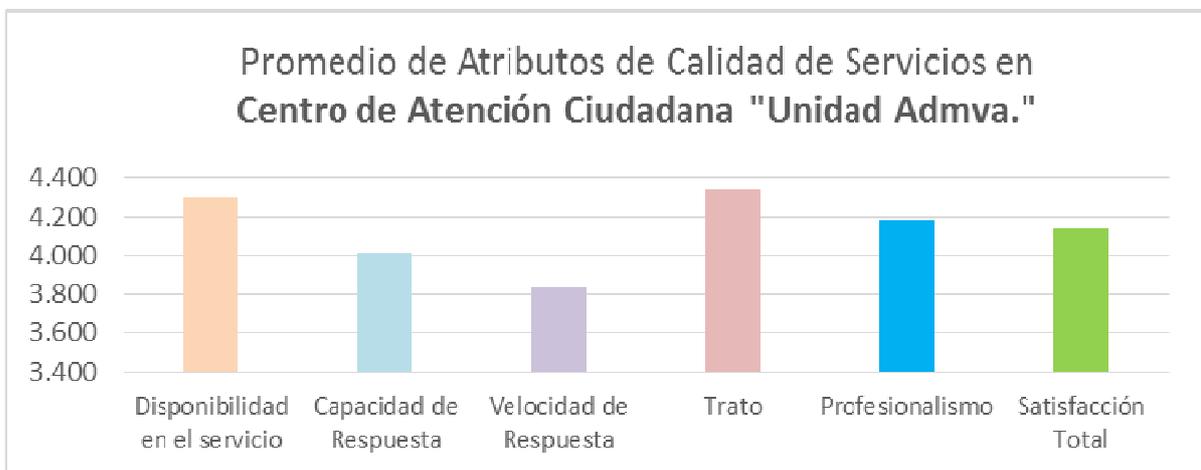
<b>DIMENSIÓN DE CALIDAD</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>
Disponibilidad del Servicio	54.3%	4.296	0.584
Capacidad de Respuesta	73.5%	4.009	1.009
Velocidad de Respuesta	55.3%	3.843	0.888
Trato	70.7%	4.343	0.496
Profesionalismo	53.7%	4.185	0.582
Satisfacción Total	55.8%	4.148	0.695
<b>TOTALES</b>	<b>---</b>	<b>4.137</b>	<b>0.749</b>

Considerando el promedio aritmético (3) de la escala de satisfacción del cliente, podemos observar que la media de todas las dimensiones están muy por arriba de esta línea, lo que significa una percepción muy favorable; sin embargo es importante considerar que las desviaciones son muy altas lo cual representa que

entre mayor sea el valor de la desviación mayor será la dispersión de un valor con otro comprendidos en la dimensión; y las confiabilidades también están por arriba del 50% lo que significa que los ciudadanos encuestados tienen muy definida su percepción de la calidad de los servicios recibidos, tal es el caso de la dimensión de calidad **Trato** con una calificación de **0.496**.

### Figura

*Gráfica de las Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en el Centro de Atención Ciudadana "Unidad Administrativa".*



Basándonos en la percepción del cliente podemos decir que la dimensión **Trato** es la que arroja un resultado más satisfactorio con un promedio de **4.342** a la vez que presenta una confiabilidad del **70.7%**, mientras que la desviación en las respuestas fue de **0.773**.

A continuación se analizan lo correlación por cada dimensión con relación al resto de las dimensiones de Calidad de Servicio al Cliente.

**Tabla 11**

Relación por cada Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en el Centro de Atención Ciudadana “**Unidad Administrativa**” en relación con las demás dimensiones.

DIMENSIÓN DE CALIDAD	DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	VELOCIDAD DE RESPUESTA	TRATO	PROFESIONALISMO	SATISFACCIÓN TOTAL
Disponibilidad del Servicio	1.000	-0.065	-0.028	0.305	0.044	0.045
Capacidad de Respuesta	-0.065	1.000	0.098	0.204	0.057	0.072
Velocidad de Respuesta	-0.028	0.098	1.000	0.425	0.334	0.329
Trato	0.305	0.204	0.425	1.000	0.481	0.507
Profesionalismo	0.044	0.057	0.334	0.481	1.000	0.751
Satisfacción Total	0.045	0.072	0.329	0.507	0.751	1.000

La tabla 11 nos muestra que la mayor relación se da entre las dimensiones de **Satisfacción Total** con **Trato** que es el grado hasta el cual el ciudadano percibe una atención y un trato cortés de parte del personal del CAC “**Unidad Administrativa**” con una valoración de **0.507**, seguida por la relación entre las dimensiones **Trato** con **Velocidad de Respuesta** que representa el grado de rapidez hasta el cual el personal del CAC “**Unidad Administrativa**” da solución o atiende el trámite solicitado por el ciudadano con una valoración de **0.425**. Por lo contrario, la relación de menos impacto es la de **Capacidad de Respuesta** con **Disponibilidad del Servicio** entendido como el grado hasta el cual el ciudadano puede establecer contacto con el personal del CAC “**Unidad Administrativa**” con una evaluación de **-0.028**.

**Figura**

Gráfica de las Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en el Centro de Atención Ciudadana “**Unidad Administrativa**”.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA EN EL CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA “PLAZA FIESTAS”.

Se encuestaron a 31 personas distintas que habían recibido algún servicio solicitado en CAC “**Plaza Fiesta**”. De estos 31 servicios realizados a continuación se enlistan por orden de mayor solicitud:

- 1.- Copias Certificadas del Registro Civil.
- 2.- Pago de Calcomanía y Tenencia.
- 3.- Renovación de Licencia.
- 4.- Cartas de No Antecedentes Penales
- 5.- Información de Adeudo.

Con una escala del 1 al 5, cuyo promedio es 3, se tienen los siguientes resultados por dimensión de calidad.

**Tabla 12**

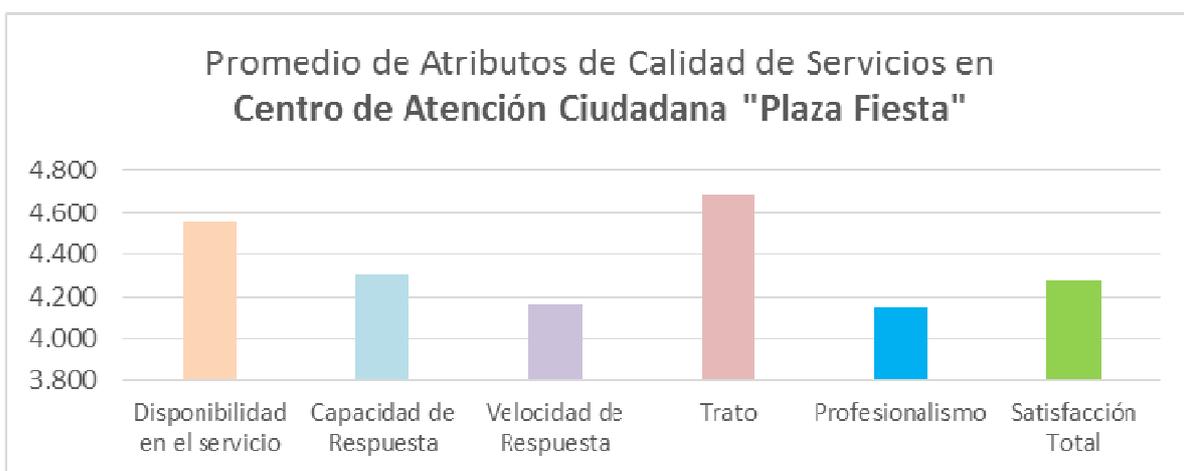
*Resultados por Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la encuesta realizada en el Centro de Atención Ciudadana “**Plaza Fiestas**”.*

<b>DIMENSIÓN DE CALIDAD</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>
Disponibilidad del Servicio	53.1%	4.559	0.616
Capacidad de Respuesta	54.4%	4.312	0.909
Velocidad de Respuesta	63.1%	4.161	1.116
<b>Trato</b>	<b>73.7%</b>	<b>4.688</b>	<b>0.551</b>
Profesionalismo	48.6%	4.151	0.833
Satisfacción Total	79.4%	4.280	0.826
<b>TOTALES</b>	<b>- - -</b>	<b>4.358</b>	<b>0.850</b>

En esta tabla 12, también los promedios siguen estando por muy por encima de la media aritmética y como el estudio anterior la dimensión **Trato** es la que arroja un resultado más satisfactorio con un promedio de **4.688** a la vez que presenta una confiabilidad alta **73.7%**, mientras que la desviación en las respuestas fue de **0.551**.

### Figura

Gráfica de las Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en el Centro de Atención Ciudadana "**Plaza Fiestas**".



### Tabla 13

Relación por cada Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en el Centro de Atención Ciudadana "**Plaza Fiestas**" en relación con las demás dimensiones.

DIMENSIÓN DE CALIDAD	DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	VELOCIDAD DE RESPUESTA	TRATO	PROFESIONALISMO	SATISFACCIÓN TOTAL
Disponibilidad del Servicio	1.000	0.206	-0.183	0.066	0.166	0.251
Capacidad de Respuesta	0.206	1.000	0.158	0.044	0.476	0.26
Velocidad de Respuesta	-0.183	0.158	1.000	0.333	-0.008	0.331
Trato	0.066	0.044	0.333	1.000	0.042	0.441
Profesionalismo	0.166	0.476	-0.008	0.042	1.000	0.261
Satisfacción Total	0.251	0.260	0.331	0.441	0.261	1.000

En esta tabla se muestra que la mayor relación se da entre las dimensiones de **Satisfacción Total** con **Trato** que es el grado hasta el cual el ciudadano percibe una atención y un trato cortés de parte del personal del CAC “**Plaza Fiesta**” con una valoración de **0.441**, seguida por la relación entre las dimensiones **Trato** con **Velocidad de Respuesta** que representa el grado de rapidez hasta el cual el personal del CAC “**Plaza Fiesta**” da solución o atiende el trámite solicitado por el ciudadano con una valoración de **0.333**. Por lo contrario, la relación de menos impacto es la de **Capacidad de Respuesta** con **Disponibilidad del Servicio** entendido como el grado hasta el cual el ciudadano puede establecer contacto con el personal del CAC “**Plaza Fiesta**” con una evaluación de **-0.183**.

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA EN EL CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA “UNIDAD DE SERVICIOS ESTATALES”.

En estas ventanillas, se encuestaron a 52 personas distintas que habían recibido algún servicio solicitado en las CAC “**Unidad de Servicios Estatales**”. De estos 52 servicios realizados a continuación se enlistan por orden de mayor solicitud:

- 1.- Copias Certificadas del Registro Civil.
- 2.- Pago de Calcomanía y Tenencia.
- 3.- Renovación de Licencia.
- 4.- Reimpresión de CURP.
- 5.- Carta de No Antecedentes Penales
- 6.- Constancia de Libertad de Gravamen.
- 7.- Registros de Nacimientos
- 8.- Información de Adeudo.

Con una escala del 1 al 5, cuyo promedio es 3, se tienen los siguientes resultados por dimensión de calidad.

**Tabla 14**

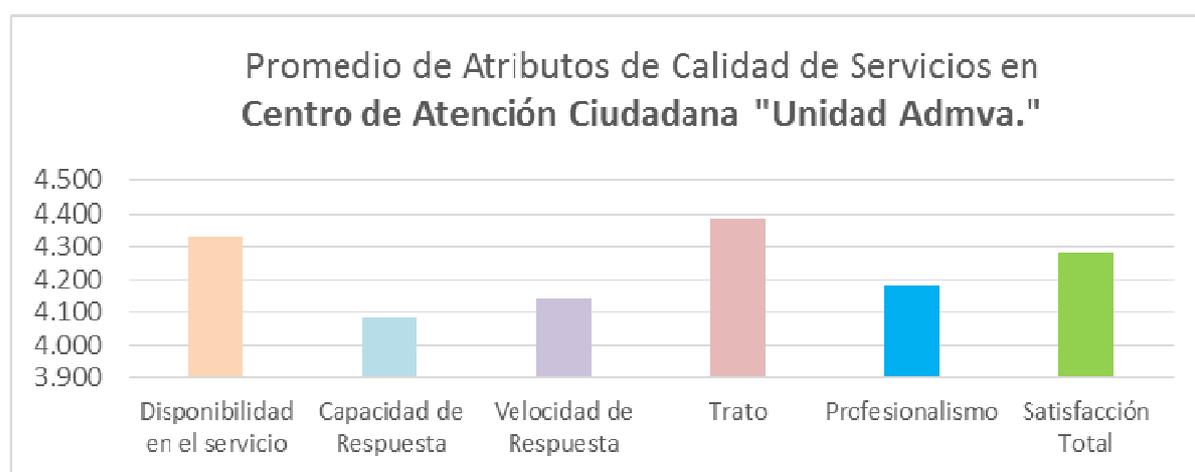
*Resultados por Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la encuesta realizada en el Centro de Atención Ciudadana “Unidad de Servicios Estatales”.*

DIMENSIÓN DE CALIDAD	CONFIABILIDAD	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Disponibilidad del Servicio	65.3%	4.333	0.486
Capacidad de Respuesta	76.4%	4.083	0.990
Velocidad de Respuesta	53.6%	4.141	0.695
Trato	83.0%	4.385	0.501
Profesionalismo	44.1%	4.179	0.606
Satisfacción Total	53.9%	4.282	0.610
TOTALES	- - -	<b>4.234</b>	<b>0.676</b>

En la tabla 14, también nos muestra los promedios muy por arriba de la media aritmética y como en los estudios anterior, y la dimensión **Trato** es la que nos arroja un resultado más satisfactorio con un promedio de **4.385** a la vez que presenta una confiabilidad alta **83.0%**, mientras que la desviación en las respuestas fue de **0.501**.

**Figura**

*Gráfica de las Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en el Centro de Atención Ciudadana “Unidad de Servicios Estatales”.*



**Tabla 15**

Relación por cada Dimensión de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en la Encuesta realizada en el Centro de Atención Ciudadana “**Unidad de Servicios Estatales**” en relación con las demás dimensiones.

DIMENSIÓN DE CALIDAD	DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	VELOCIDAD DE RESPUESTA	TRATO	PROFESIONALISMO	SATISFACCIÓN TOTAL
Disponibilidad del Servicio	1.000	0.526	0.665	0.796	0.552	0.594
Capacidad de Respuesta	0.526	1.000	0.669	0.482	0.330	0.206
Velocidad de Respuesta	0.665	0.669	1.000	0.637	0.664	0.419
Trato	0.796	0.482	0.637	1.000	0.610	0.675
Profesionalismo	0.552	0.330	0.664	0.610	1.000	0.377
Satisfacción Total	0.594	0.206	0.419	0.675	0.377	1.000

Este estudio, refleja que la mejor relación está dada entre la dimensión de calidad **Trato** con **Disponibilidad del Servicio** que representa el grado hasta el cual el ciudadano puede establecer contacto con el personal de las CAC “**Unidad de Servicios Estatales**” con una valoración de **0.796** y como segunda lugar está la relación entre las dimensiones **Satisfacción Total** con **Trato** que es el grado hasta el cual el ciudadano percibe una atención y un trato cortés de parte del personal del CAC “**Unidad de Servicios Estatales**” con **0.675** de calificación. Pero en sentido contrario, esta encuesta muestra que las dimensiones **Profesionalismo** con **Capacidad de Respuesta** que es el grado hasta el cual el personal de las CAC “**Unidad de Servicios Estatales**” puede solucionar la solicitud del trámite del ciudadano es el nivel de relación más bajo con 0.330 de calificación.

En la tabla 16, se contrastan los resultados de las Dimensiones de Calidad obtenidos en las 3 encuestas levantadas en los Centros de Atención Ciudadana “**Unidad Administrativa**”, “**Plaza Fiesta**” y “**Unidad de Servicios Estatales**”, donde se muestran resultados muy superiores a las ventanillas tradicionales y entre ellos muestran resultados muy similares.

**Tabla 16**

*Contraste de resultados de las Dimensiones de Calidad de Servicio al Cliente obtenidos en las Encuestas realizadas en los Centros de Atención Ciudadana “Unidad Administrativa”, “Plaza Fiesta” y “Unidad de Servicios Estatales”.*

DIMENSIÓN DE CALIDAD	CAC “Unidad Administrativa” con 36 Encuestas			CAC “Plaza Fiesta” con 31 Encuestas			CAC “Unidad de Servicios Estatales” con 51 Encuestas		
	CONFIA- BILIDAD	PROM.	DESV. EST.	CONFIA BILIDAD	PROM	DESV. EST	CONFIA BILIDAD	PROM	DESV. EST
Disponib. del Servicio	54.3%	4.296	0.584	53.1%	4.559	0.616	65.3%	4.333	0.486
Capacidad de Respuesta	73.5%	4.009	1.009	54.4%	4.312	0.909	76.4%	4.083	0.990
Velocidad de Respuesta	55.3%	3.843	0.888	63.1%	4.161	1.116	53.6%	4.141	0.695
Trato	70.7%	4.343	0.496	73.7%	4.688	0.551	83.0%	4.385	0.501
Profesionalismo	53.7%	4.185	0.582	48.6%	4.151	0.833	44.1%	4.179	0.606
Satisfacción Total	55.8%	4.148	0.695	79.4%	4.280	0.826	53.9%	4.282	0.610
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>4.137</b>	<b>0.749</b>	<b>---</b>	<b>4.358</b>	<b>0.850</b>	<b>---</b>	<b>4.234</b>	<b>0.676</b>

#### CONCLUSIÓN DE CALIDAD EN SERVICIO AL CLEINTE EN CENTROS DE ATENCIÓN CIUDADANA:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las 118 encuestas aplicada durante el periodo del 1 al 15 de noviembre de 2004 en los principales Centro de Atención Ciudadana de Gobierno del Estado de Sinaloa a una muestra representativa de la población objetivo, donde los ciudadanos calificaron los servicios recibidos en una escala del 1 al 5, donde el 1 se considera con el grado más bajo de satisfacción y 5 como el más alto, con un calificación promedio de **4.237**, lo que representa una opinión muy favorable en relación al desempeño general de los servicios brindados por estos nuevos Centros de Atención Ciudadana.

De igual forma, la respuesta de los ciudadanos hacia en las ventanillas del CAC "**Plaza Fiesta**" fue la mejor, obteniendo una clasificación de **4.358** considerada como muy aceptable.

Estos resultados muestran una excelente aprobación de parte de la ciudadanía hacia la calidad del servicio recibido de los nuevos **Centros de Atención Ciudadana** implantados en el Gobierno del Estado de Sinaloa durante el 2004, como parte de la Estrategia de Gobierno Electrónico, que ha permitido acercar los servicios al ciudadano, con un servicio más profesional y cálido, mejorando la imagen institucional, y como consecuencia se ha visto un aumento significativo en la recaudación.

## CAPÍTULO V PROPUESTA MODELO DE LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA PARA LOGRAR UN GOBIERNO ELECTRÓNICO EFECTIVO.

### 5.1 Introducción.

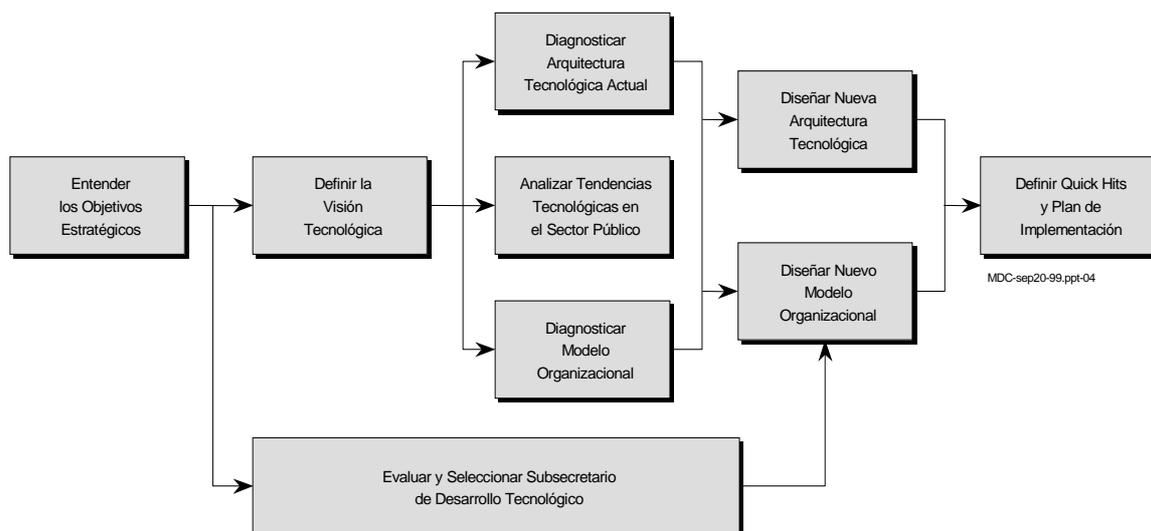
Es importante aclarar que este modelo de propuesta se llevó a cabo en el Gobierno del Estado de Sinaloa en el periodo 1999 – 2004, además se implementó en el marco de una reforma administrativa que aún sigue vigente hasta el 2015 y para objeto de este prototipo el gobierno y sus dependencias se agrupo en 4 estrategias o pilares o elementos que son

- Recuperar la Seguridad Publica
- Promover el Desarrollo Económico
- Mejorar la Calidad de Vida
- Ejercer Una Nueva Forma de Gobierno

### 5.2 Metodología de Trabajo

**Figura 9**

*Diagrama de la metodología de trabajo.*

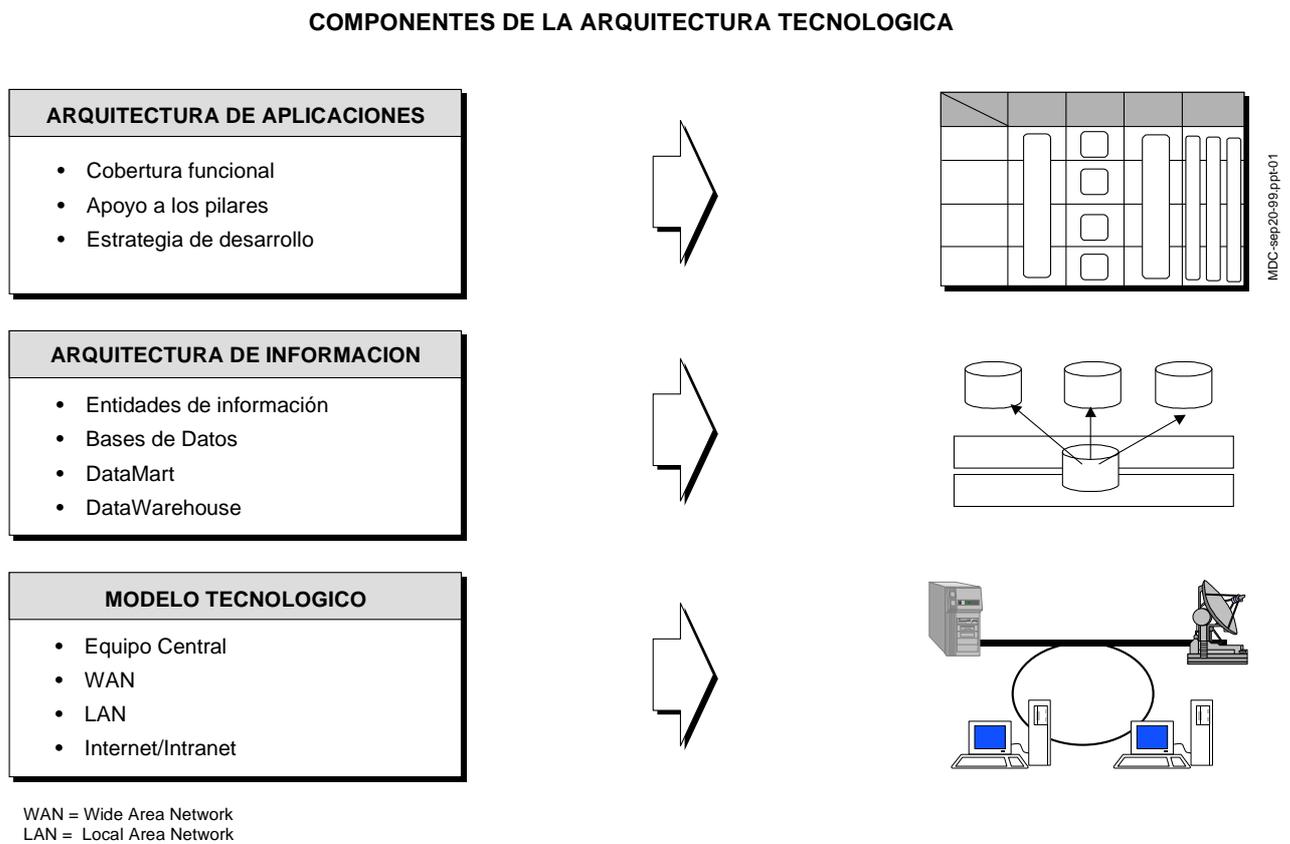


### 5.3 Elementos De La Arquitectura Tecnológica

La arquitectura tecnológica consiste en tres elementos o activos básicos.

**Figura 10**

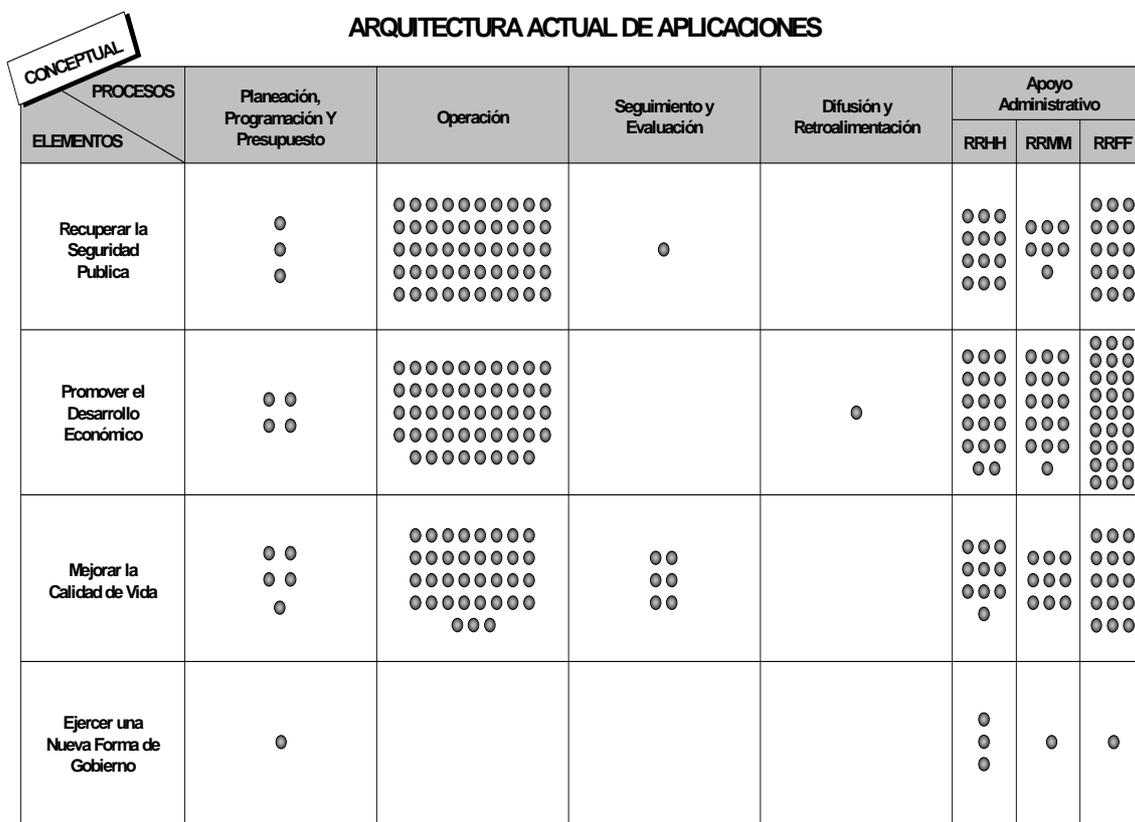
*Componentes de la Arquitectura Tecnológica.*



## 5.4 Diagnóstico

### 5.4.1 Arquitectura de Aplicaciones

Figura 10



Total de Aplicaciones Analizadas = 288  
Fuente: Encuesta Funcionales y Técnicas, Análisis BA&H

● Aplicación

RPMXI-36-KH-Nov18.ppt-04

El diagnóstico revela varios puntos de soporte inadecuado en la arquitectura actual.

**Tabla 8**

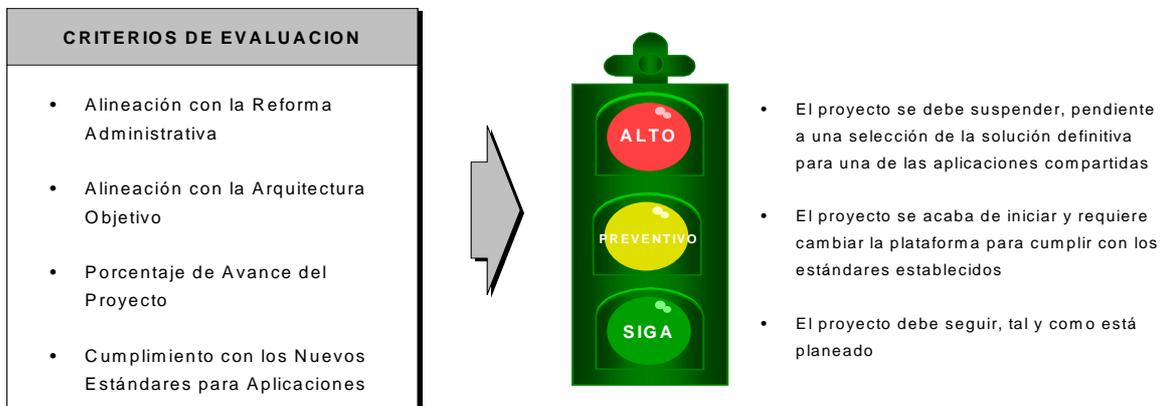
*Hallazgos e Implicaciones de la arquitectura de aplicaciones.*

HALLAZGOS	IMPLICACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las aplicaciones están concentradas en los procesos de operación y de administración</li> <li>• Existen muchas aplicaciones repetidas en el proceso de administración 9 sistemas de nómina, 7 sistemas de compras y órdenes de pago y 6 de contabilidad</li> <li>• La cobertura de los procesos de planeación, evaluación y difusión no es adecuada – de hecho, es mínima o no existente para algunos de los pilares</li> <li>• Para todos los elementos, el soporte operacional prestado por la mayoría de las aplicaciones es adecuado en términos funcionales</li> <li>• Técnicamente, las aplicaciones creadas en las plataformas viejas son más complicadas de mantener y mejorar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr las metas de la reforma administrativa es necesario proveer soporte tecnológico a los procesos con apoyo insuficiente</li> <li>• No se está aprovechando economías de escala en administración por la falta de homogeneidad en los procesos comunes</li> <li>• Conviene empezar de una vez a migrar de plataforma</li> </ul>

**5.4.2 Proyectos en marcha**

**Figura 12**

**ANALISIS DE PROYECTOS EN MARCHA**



El análisis reveló la necesidad de tomar acciones con un 72% de los proyectos en marcha.

**Tabla 9**

*Proyectos a Suspender, Cambiar y Seguir de Proyectos en Marcha.*



RPMX1-36-KH-Nov18.ppt-14

PROYECTOS A SUSPENDER		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de Metas, Logros, Costos e Indicadores</li> <li>Viáticos y Pasajes</li> <li>Nómina Magisterio Estatal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración y Relaciones Públicas</li> <li>Contabilidad y Control Presupostal</li> <li>Inventario y Control de Recursos</li> <li>Servicios de Apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Nómina de Ejecutores</li> <li>Servicios de Apoyo</li> <li>Recursos Humanos Internos</li> </ul>
PROYECTOS A CAMBIAR DE PLATAFORMA		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Información Ciudadana</li> <li>Directorio Público</li> <li>Información Político-Social</li> <li>Análisis Jurídico-Electoral</li> <li>Semaforización</li> <li>Conductores del Servicio Público</li> <li>Análisis Jurídico</li> <li>Estadísticas Electorales</li> <li>Catastro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de la Inversión Pública</li> <li>Información - Comunicación Social</li> <li>Control de Boletines de Información</li> <li>Análisis e Imagen</li> <li>Control de Créditos de Multas de Incumplimiento</li> <li>Verificación de RFC Federal</li> <li>Sistematización Integral Administrativo</li> <li>Administración Local de Recaudación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multas Administrativas No Fiscales</li> <li>Registro y Control de Carros Americanos</li> <li>Cuenta Unica de Contribuyentes Federales</li> <li>Control y Vigilancia y Obligaciones Federales</li> <li>Control de Devoluciones</li> <li>Inspección Fiscal</li> <li>Control de Créditos de Contingencia</li> </ul>
PROYECTOS A SEGUIR		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Servidor Web</li> <li>Direcciones de Seguridad Pública</li> <li>ERO en la Web</li> <li>Información - Desarrollo Agropecuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>066 Emergencias</li> <li>Localización Satelital de Patrullas</li> <li>Atlas Estatal de Riesgos</li> <li>Matra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeo de Estadísticas Delictivas</li> <li>Padrón Policial</li> <li>Recursos de Inconformidad</li> <li>Ingreso Consolidado</li> <li>Recaudación del Impuesto Predial</li> </ul>

### 5.4.3 Infraestructura tecnológica

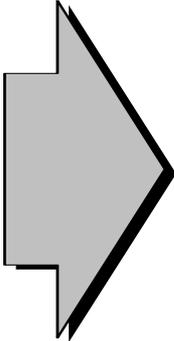
No se podrá lograr esta integración de aplicaciones y datos con la infraestructura tecnológica actual – no es suficiente.

Resultados del diagnóstico de la información.

**Tabla 10**

*Hallazgos e Implicaciones de la Infraestructura tecnológica*

HALLAZGOS	IMPLICACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Gobierno del Estado de Sinaloa cuenta con unas 1,200 PCs, lo cual significa una relación de unos 20 usuarios por cada PC*</li><li>• Las PCs son de unas 32 marcas diferentes y hay de 286 has Pentium</li><li>• Se cuentan con 51 servidores de redes y datos, la gran mayoría siendo Pentium pero con una variedad de marcas</li><li>• Existen unas 49 redes locales, de las cuales solo una décima parte tiene conexión con alguna otra red local que no sea a través de modem</li><li>• La gran mayoría de los usuarios de PC conectan a Internet con modem por medio de algún proveedor de servicios de Internet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se tendría que invertir fuertemente en equipo de computación personal para llegar a un nivel adecuado de soporte</li><li>• La falta de estandarización de los equipos aumenta los costos de mantenimiento y dificulta el soporte técnico</li><li>• Urge conectar las redes locales para facilitar el intercambio de información y la implementación de aplicaciones compartidas</li><li>• Los servidores públicos quienes necesitan acceso a Internet por razones de trabajo no cuentan con medios adecuados, complicando el logro de sus metas</li></ul>



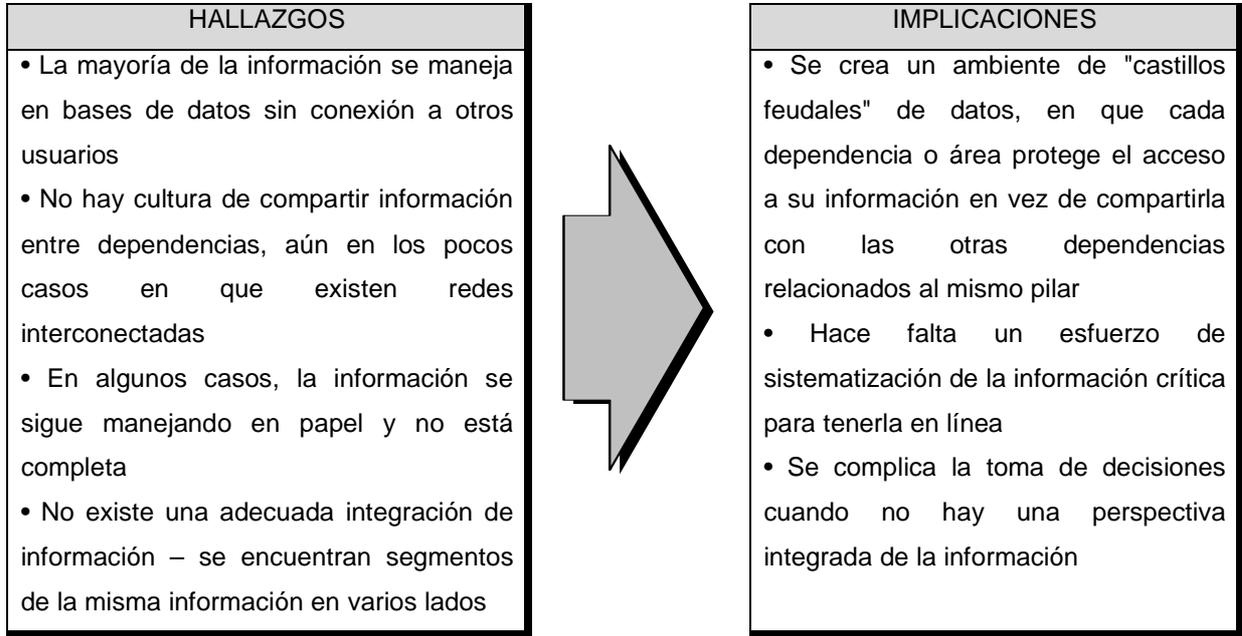
**5.4.4 Tecnología de la Información**

Para lograr las metas de la reforma administrativa, hace falta una integración de información mucho mayor de lo que hoy en día se maneja.

Resultados del diagnóstico de la información.

**Tabla 11**

*Hallazgos e Implicaciones de la Tecnología de la Información*

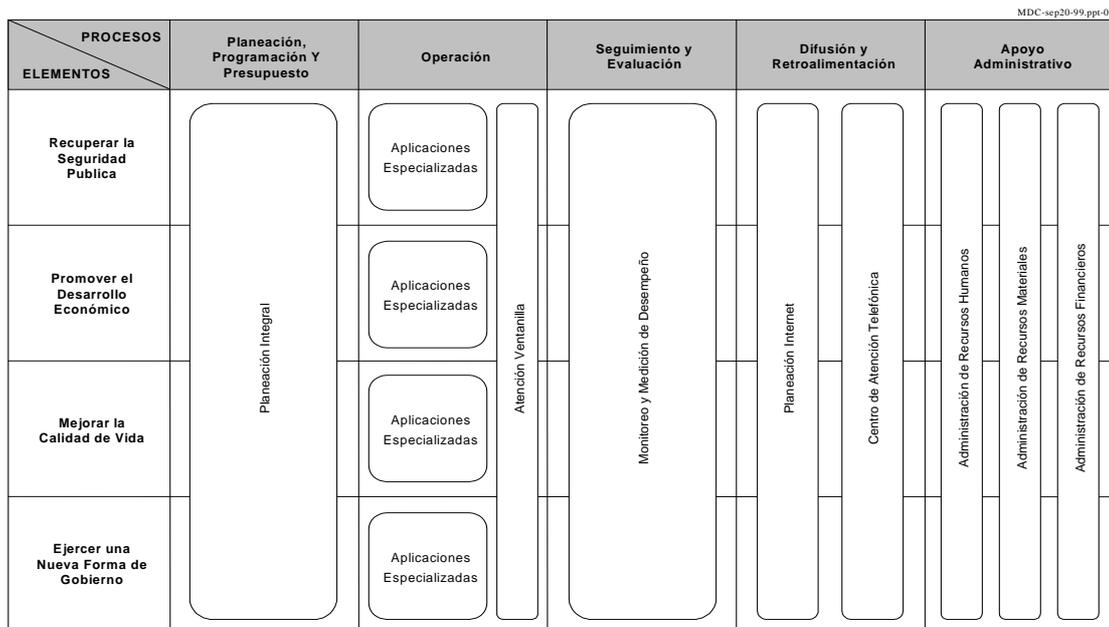


**5.5 Arquitectura de Aplicaciones**

**Figura 12**

*Arquitectura de Aplicaciones Objetivo*

**ARQUITECTURA DE APLICACIONES OBJETIVO**



La arquitectura de aplicaciones del gobierno del estado de Sinaloa debe basarse en las mejores prácticas actuales en el desarrollo de la función informática

- Automatización del 100% de la operación, eliminando al máximo tareas manuales y la doble captura de información.
- Reducción al máximo de tareas de back-office y tareas de poco valor agregado.
- Independencia del Modelo Tecnológico (Hardware y Software de base).
- Independencia del enfoque organizacional y operativo adoptado por el gobierno.
- Una misma aplicación puede ser utilizada o tener acceso más de una Dependencia.
- Operación centralizada o descentralizado.
- Utilización de las mismas estructuras o Arquitectura de información, buscando al máximo la integración en línea.
- Aplicación de los mismos estándares de desarrollo y metodologías.
- Optimización de los procesos a automatizar a través de la utilización de
- Rediseño de Procesos y la aplicación de Mejores Prácticas de Gobierno o en la Industria.

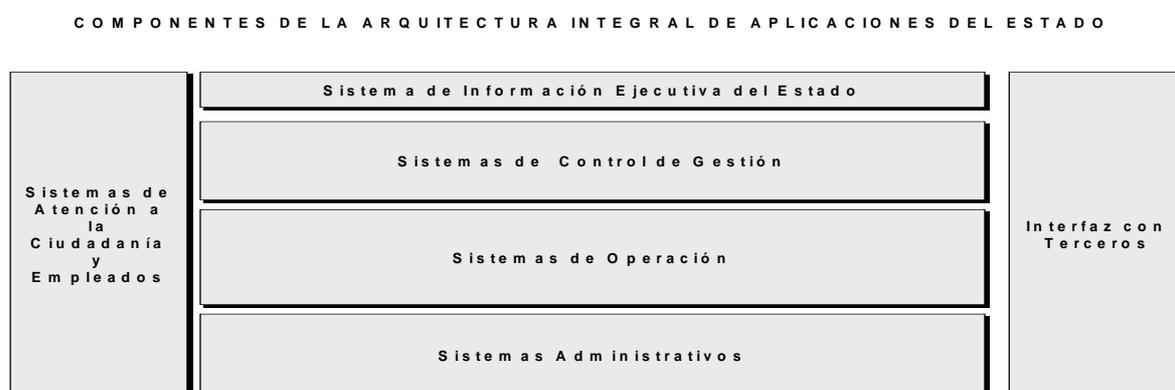
Los sistemas deben estar basados en los conceptos modernos de arquitectura de sistemas, para garantizar que permanezcan actualizados y flexibles por varios años.

Sistemas Abiertos.

- Basados en estándares de aceptación internacional que le dan al Estado acceso a una amplia gama de proveedores que compiten por su preferencia.
- Diseños no propietarios que atan a un sólo proveedor de equipo y de sistemas, haciéndolo dependiente del mismo.
- Base de Datos Relacional.
- Acceso eficiente y efectivo a la información.
- Flexibilidad para poder atender necesidades futuras de información.
- Sistemas modulares parametrizables y configurables.

- Construidos para que un usuario especializado pueda modificar la definición de servicios, conceptos y cálculos sin necesidad de recurrir al proveedor o al personal informático.
- Construidos en bloques correspondientes a las funciones de las Dependencias para garantizar la consistencia de la información similar usada por las distintas áreas usuarias, entre la información utilizada para la operación y la que sirve de base para la toma de decisiones.
- Capacidad de operación en línea (transacción por transacción) o en batch (archivos con muchas transacciones del mismo tipo).
- Flexibilidad para manejar la actividad transaccional en la que cada operación es independiente de la anterior.
- Posibilidad de manejar operaciones en volumen que no necesitan respuesta inmediata, ejemplo Generación de Nómina.
- Arquitectura Cliente-Servidor.
- Estructura actual recomendada para los sistemas aplicativos, la cual distribuye la carga del procesamiento entre la computadora del usuario y la computadora central de la red que da servicio a todos los usuarios y mantiene la base de datos central de información
- En español y con ayudas en línea.
- Accesible a toda persona empleado por el Gobierno del Estado.
- Con ayudas y validaciones dentro del sistema que hagan la operación más sencilla y confiable.

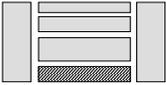
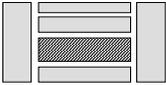
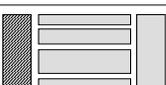
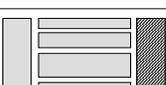
**Figura 13** *Componentes de la Arquitectura Integral de Aplicaciones del Estado*



La arquitectura del estado está compuesta de cinco bloques o elementos.

**Tabla 12**

*Descripción de los Elementos de la Arquitectura.*

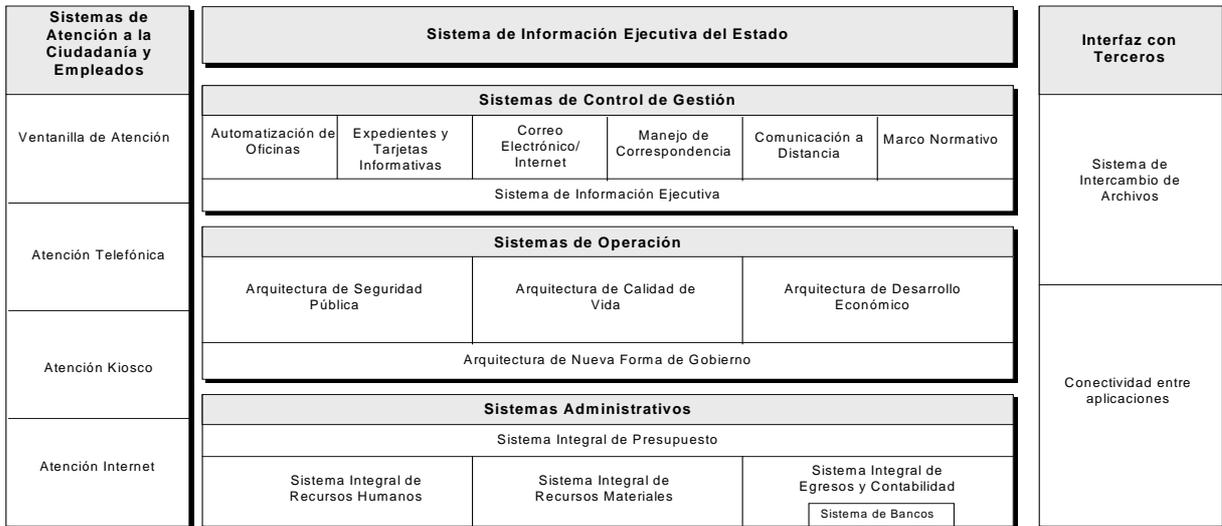
DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS DE LA ARQUITECTURA	
ELEMENTO	DESCRIPCION
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uno de los principales elementos de la arquitectura son los Sistemas Administrativos (pleneación, Recursos Humanos, Recursos Materiales, etc.) que son la base de los servicios compartidos. Estos Sistemas deben ser utilizados por todas las dependencias, e idealmente para aquellos recursos humanos que manejan y que no son clasificados directamente como empleados de gobierno (supervisores, fuerzas de venta, etc.)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los Sistemas de Operación apoyan a las funciones sustantivas de cada una de las Dependencias del Ejecutivo. A través de estos sistemas se debe garantizar el apoyo al desarrollo de cada uno de los pilares del gobierno. Estos sistemas son especializados y diferentes en cada Dependencia, pero deben ser contruidos con los mismos estándares y lineamientos definidos dentro de la Coordinación de Desarrollo Tecnológico.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los Sistemas de Control de Gestión serán aquellos que apoyan y miden el buen desempeño de la operación de cada Dependencia. Dentro de este bloque se encuentran sistemas de Información Ejecutiva o Gerencial que integran y evalúan la información operativa, Seguimiento de trámites y correspondencia, automatización de oficinas, etc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Sistema de Información del Estado será el que concentre toda la información de las diferentes Dependencias, para evaluar cada uno y el conjunto de los pilares del gobierno. Este sistema ayudará al Sr. Gobernador y a sus Consejeros a evaluar el avance en las metas y programas fijados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los Sistemas de Atención a la Ciudadanía y Empleados, serán aquellos que controlen los canales de acceso hacia los diferentes servicios del Gobierno del Estado, ya sea para la ciudadanía o empleados. Además, serán el medio de difusión o acceso hacia los ciudadanos. Estos sistemas deben proveer una visión de transacciones de servicio independientes a los sistemas de soporte u operación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otro elemento importante de la Arquitectura son los Sistemas de interfaz hacia terceros, los cuales pueden ser otras Dependencias, Organismos Descentralizados, Dependencias Federales, Municipios e Iniciativa privada. La filosofía de estas interfaces es aprovechar al máximo la información del origen o generar información para otros organismos</li> </ul>

La arquitectura propuesta cumple con los procesos y pilares de gobierno y satisface los requerimientos específicos de cada dependencia, ofreciendo un marco normativo para el desarrollo de la estrategia.

**Tabla 13**

*Arquitectura De Aplicaciones Propuestas.*

## ARQUITECTURA DE APLICACIONES PROPUESTA



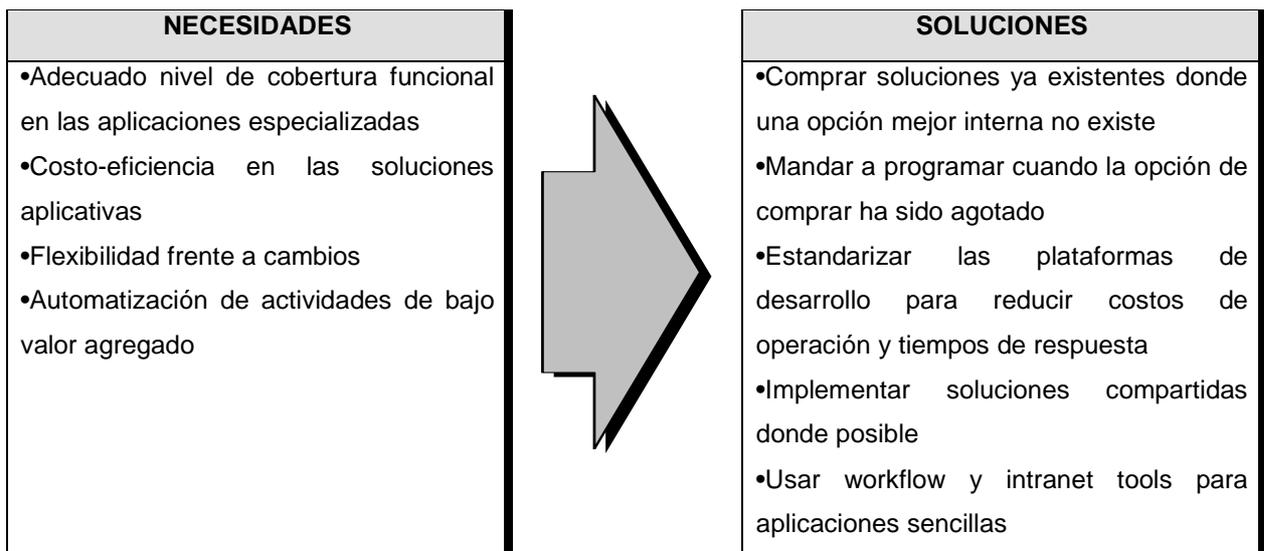
MDC-00020199.ppt-09

Para lograr la arquitectura de aplicaciones, se deben plantear una serie de alternativas de desarrollo de acuerdo a cada caso-soluciones internas existentes, soluciones en el mercado o nuevos desarrollos.

### Alternativas de desarrollo

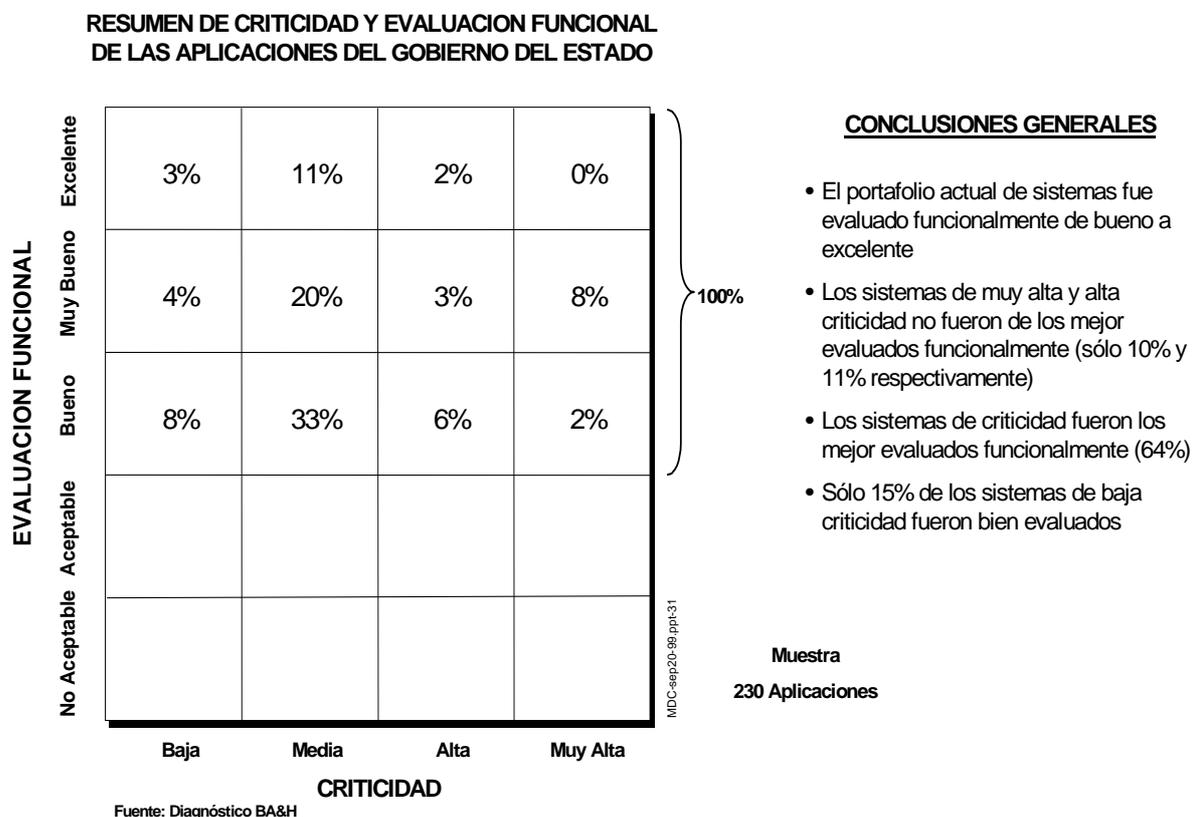
**Tabla 14**

*Necesidades y Soluciones.*



**Figura 14**

*Resumen de Criticidad y Evaluación Funcional.*



Como resultado del diagnóstico, se identificaron una serie de soluciones internas que habrá que evaluar para conformar la nueva arquitectura de aplicaciones del gobierno del estado.

Opciones internas a considerar para la solución definitiva.

**Tabla 15**

Planeación, Seguimiento, Difusión y Administración

	Planeación	Seguimiento	Difusión y Retroalimentación	Administración
I N T E R N A S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteproyectos de presupuesto – PGJ y SEPDES</li> <li>• Control presupuestal y Financiero de Recursos – PGJ</li> <li>• Sistema de Distribución y Seguimiento del Presupuesto – SEPDES</li> <li>• Control Presupuestal - SSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro estadístico de accidentes - SGG</li> <li>• Histórico de la Información Estadística Inicio y Fin de Cursos - SEPDES</li> <li>• Sistema Interactivo Descentralizado de Estadísticas Continuas - SEPDES</li> <li>• Sistema de Seguimiento de la Inversión Ejercida - SPyD</li> <li>• Sistema de Seguimiento de Expedientes Técnicos - SPyD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario y Compras – COCOSIN</li> <li>• Contabilidad – COCOSIN</li> <li>• Autorización y Comprobación de Pagos - COCOSIN</li> <li>• Sistema de Nómina – ICES</li> <li>• Sistema de Contabilidad Parcial – SCOP</li> <li>• Elaboración de Nómina de Sueldos – SEPDES</li> <li>• Contabilidad – SEPDES</li> <li>• Sistema Integral de Egresos y Contabilidad – SAF</li> <li>• Traspasos y Conciliación de Cuentas Bancarias – SAF</li> <li>• Nómina Administrativa – SAF</li> <li>• Nómina Magisterio – SAF</li> <li>• Nómina Honorarios – SAF</li> <li>• Inventario de Bienes Muebles – SAF</li> <li>• Sistema de Compras y Almacén – SAF</li> <li>• Sistema de Contabilidad y Presupuesto – SPC</li> </ul>

Considerando otras soluciones de mercado para satisfacer las aplicaciones administrativas comunes o en algunos casos las operativas.

Opciones externas a considerar para la solución definitiva

**Tabla 16**

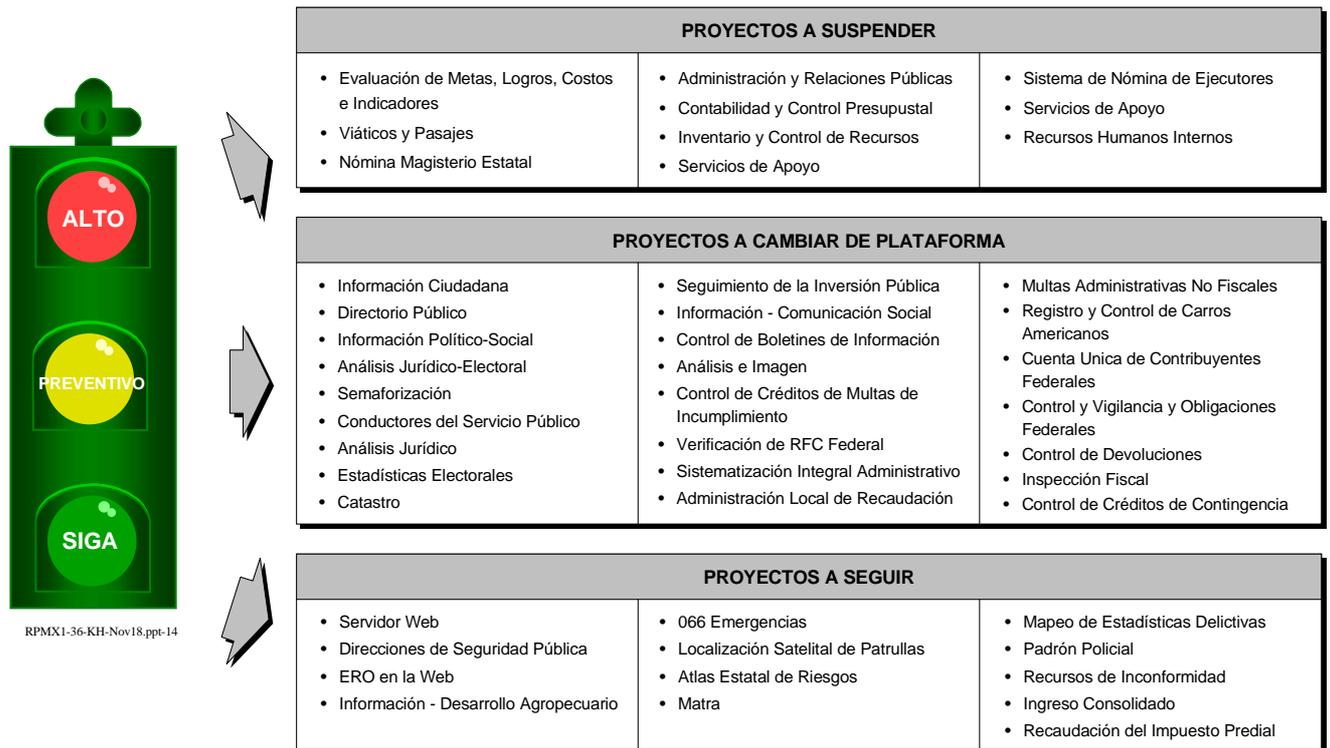
*Planeación, Seguimiento, Difusión y Administración*

	Planeación	Seguimiento	Difusión Y Retroalimentación	Administración
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Integral de Información Financiera – ABS</li> <li>• Sistema R/3 – SAP</li> <li>• SICAP – Gestión Interna – Gedas</li> <li>• Budgeting &amp; Planning – Oracle</li> <li>• LAMP - Merryweather</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Integral de Información Financiera – ABS</li> <li>• Sistema R/3 – SAP</li> <li>• Financial Analyzer - Oracle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Integral de Información Financiera – ABS</li> <li>• Sistema de Comunicación Municipal – SGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Integral de Información Financiera – ABS</li> <li>• Sistema R/3 – SAP</li> <li>• SICAP – Gestión Interna – Gedas</li> <li>• WinFlow – Gedas</li> <li>• HOMS – Hildebrando</li> <li>• Oracle Financials – Oracle</li> <li>• Recursos Humanos – Oracle</li> <li>• FreeBalance – FreeBalance Inc.</li> </ul>

Desarrollo de la cartera de proyectos de sistemas actuales.

**Tabla 17**

*Proyectos a Suspender, Cambiar y Seguir.*

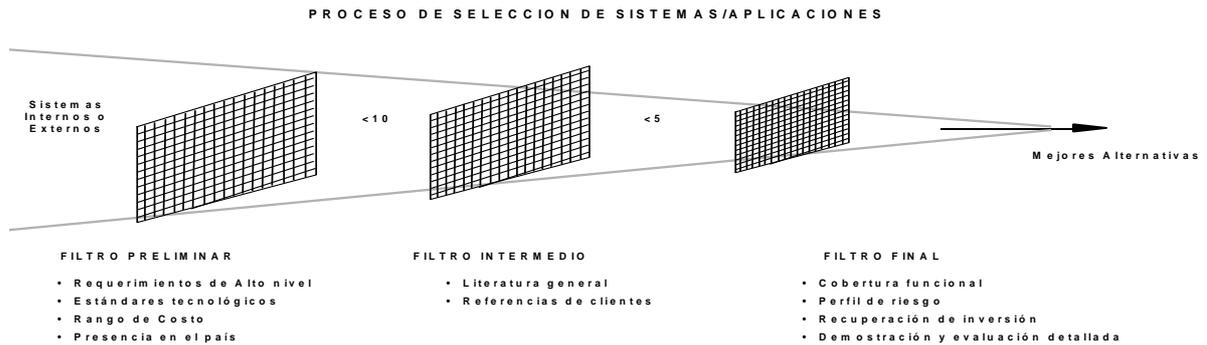


RPMX1-36-KH-Nov18.ppt-14

Fuente: Encuesta de Proyectos, Análisis BA&H

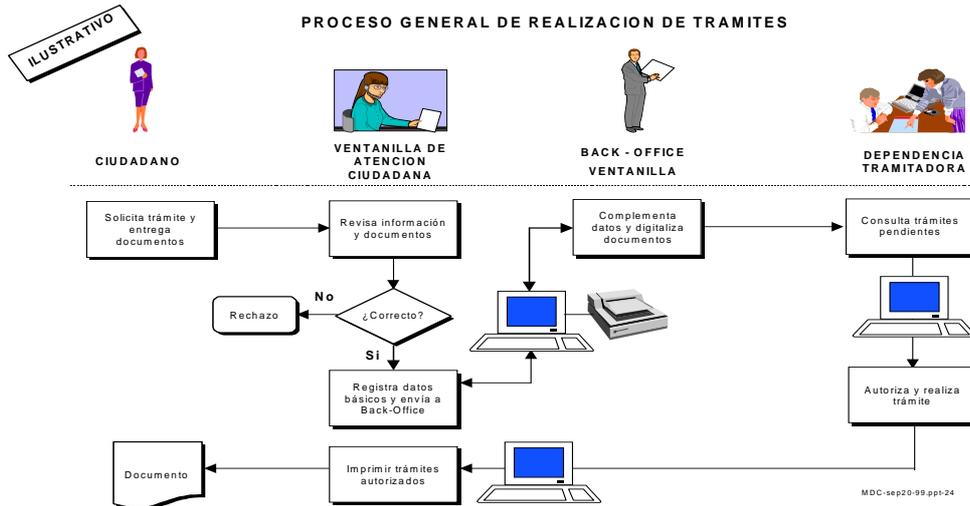
La evaluación debe ser un proceso formal de definición de requerimientos y selección de la solución que mejor los satisfaga – sistema actual, solución de mercado o un proyecto interno.

**Figura 15**  
*Proceso de Selección de Sistemas/Aplicaciones*



En cada uno de los pilares, se tiene que construir aplicaciones nuevas - en muchos casos, aplica workflow y digitalización de imágenes.

**Figura 16**  
*Proceso general para realizar trámites.*



La arquitectura debe basarse en los estándares que la coordinación de desarrollo tecnológico defina para el desarrollo de sistemas.

## Estándares de Desarrollo

**Tabla 18**

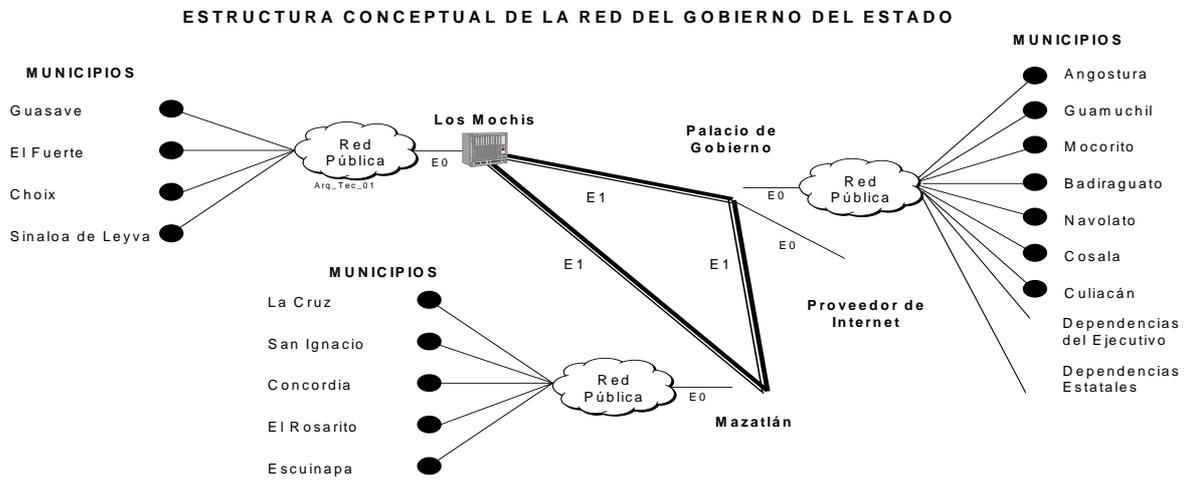
*Estándares de Desarrollo.*

Elemento	Estandar
• Sistema operativo de red	Windows NT Server
• Sistema operativo de estaciones de trabajo	NT Workstation y MS Windows
• Base de datos relacional	SQL Server
• Lenguaje de programación cliente-servidor	VisualBasic
• Herramientas Web	Java
• Web Browser	MS Explorer
• Correo electrónico	MS Outlook
• Software de Automatización de Oficinas	MS Office 2000

## 5.6 Modelo Tecnológico.

**Figura 17**

*Estructura Conceptual de la Red del Gobierno del Estado*



Para poder soportar la arquitectura de aplicaciones e información se requiere una red de telecomunicaciones robusta que interconecte las dependencias del gobierno del estado.

La red estará basada en una red privada interconectando tres puntos estratégicos dentro del Estado con canales dedicados E1 Cada uno de los puntos interconectará a través de red pública un grupo de Municipios, dependiendo de su cercanía geográfica.

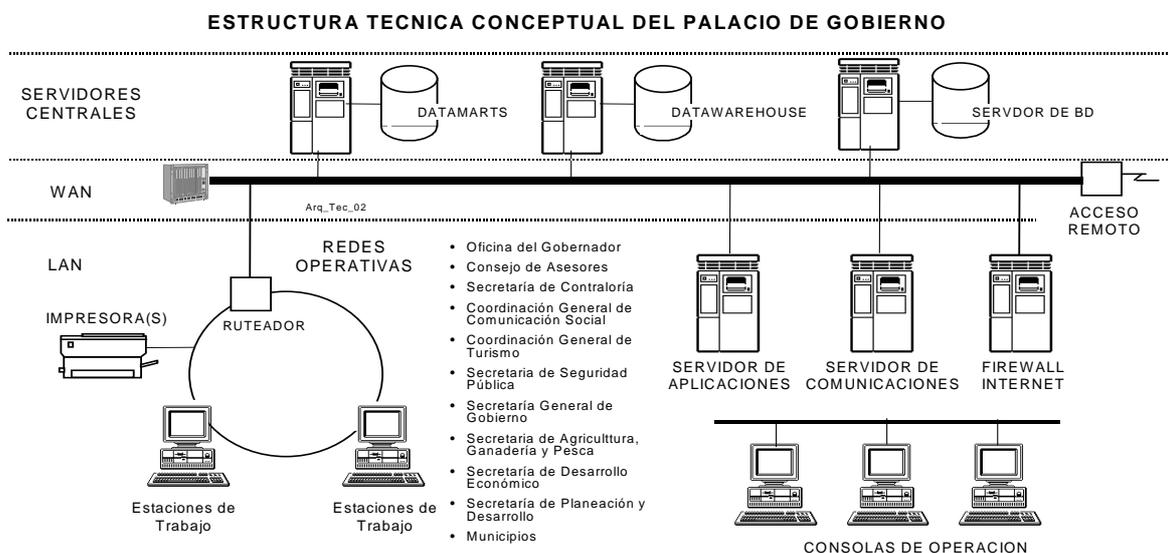
A través del palacio de gobierno existirán conexiones a otras Dependencias que no se encuentren dentro del Palacio de Gobierno.

Existirá un E0 dedicado al proveedor de servicios de internet para el Estado.

La red deberá contar con herramientas de monitoreo del desempeño, distribución de versiones por la red y levantamiento de inventario de hardware y software conectado a la red.

**Figura 18**

*Estructura Técnica Conceptual Del Palacio De Gobierno.*

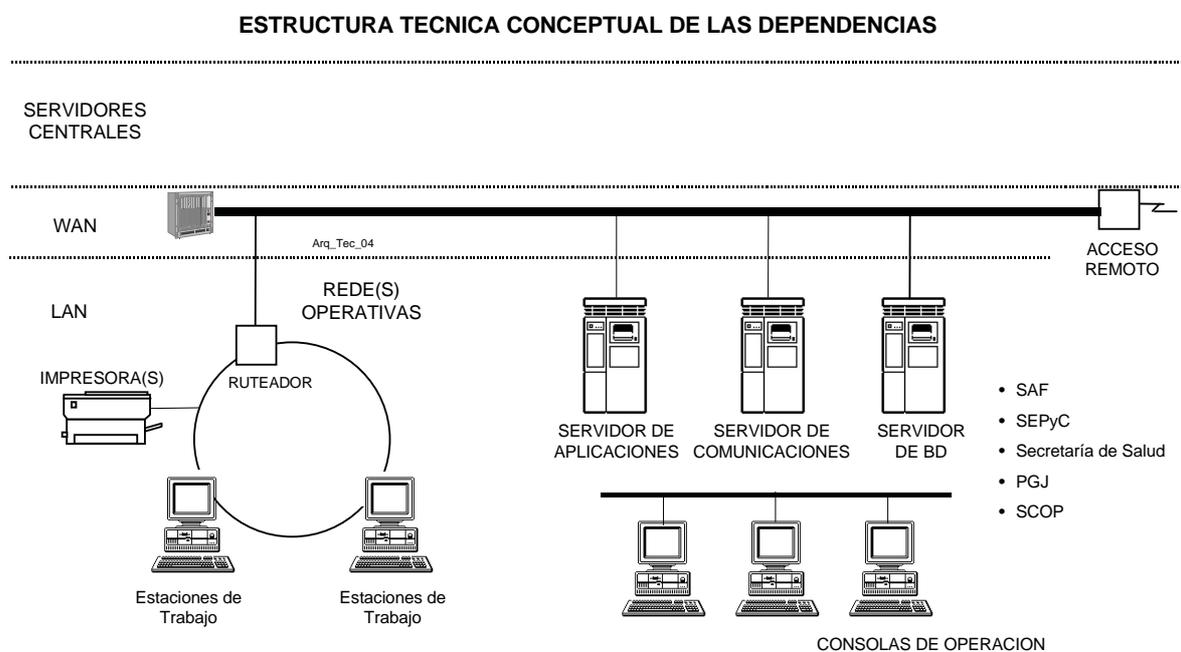


La mayor parte de la infraestructura de cómputo se encontrará concentrada en la coordinación de desarrollo tecnológico.

- Existirán tres servidores para datos
- Un servidor estará dedicado para operar y monitorear la red
- Un servidor se asignará para que corran las aplicaciones
- Para el control del acceso a intranet/internet existirá un Firewall

**Figura 19**

*Estructura técnica conceptual de las dependencias.*



El modelo tecnológico de las dependencias grandes no sufrirá grandes cambios al inicio de la estrategia, sin embargo deberá tender a un modelo estándar con el tiempo.

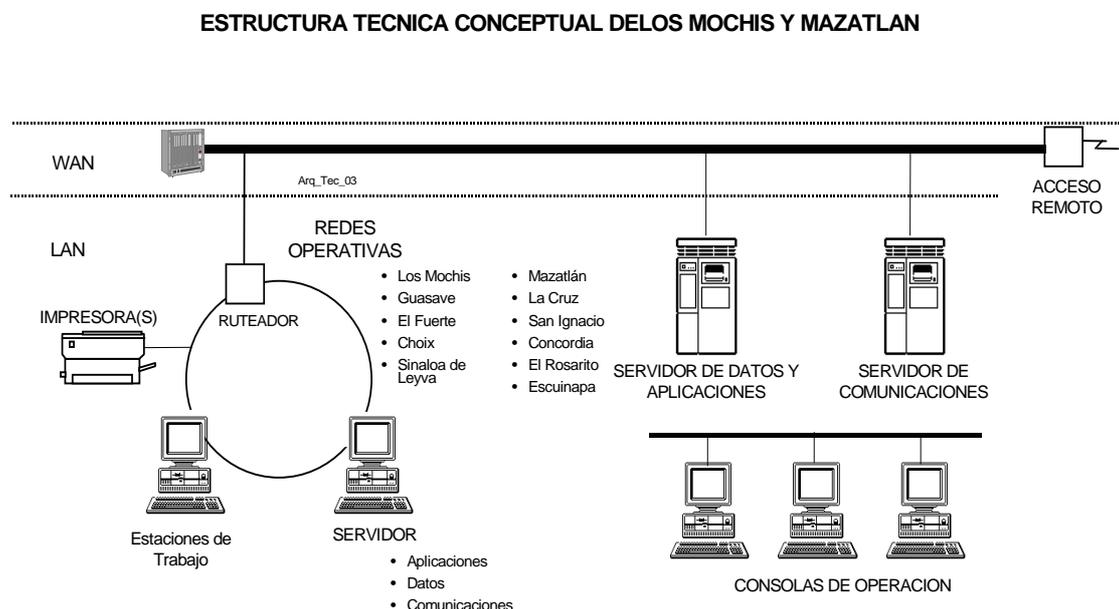
Un servidor dedicado a los sistemas de la Dependencia, o varios en caso de que al inicio tengan varias plataformas de operación.

Un servidor de base de datos para mejorar el desempeño en el tiempo de respuesta de los sistemas.

Un servidor de comunicaciones para el control interno de la LAN y la comunicación con la WAN y los servidores centrales.

**Figura 20**

*Estructura técnica conceptual de Los Mochis y Mazatlán*



Los municipios tendrán un modelo tecnológico más sencillo, pero suficiente para satisfacer sus necesidades de operación.

Los Palacio de Gobierno, Los Mochis y Mazatlán fungirán como enlace entre la red del Gobierno Estatal y los Municipios.

Los 18 Municipios estarán interconectados a alguno de estos tres puntos por red pública.

De un análisis más detallado deberá determinarse las características y capacidades de las conexiones entre los municipios.

La infraestructura de los Mochis y Mazatlán será más robusta para poder dar acceso a los municipios al estado o para compartir aplicaciones e información entre ellos.

Los Municipios tendrán una red estándar con un servidor y estaciones de trabajo.

Los componentes de la infraestructura de comunicaciones y procesamiento deben seguir los estándares definidos por la coordinación de desarrollo tecnológico.

Estándares tecnológicos

**Tabla 19**

*Elementos y Descripción*

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Servidores Centrales	• IBM RS/6000
Red de área amplia –WAN (backbone)	• Ancho de banda para voz, imágenes y datos
Protocolo de comunicaciones	• TCP/IP
Red local -LAN	• Cableado estructurado, con sistema operativo de red de Windows NT
Servidores locales	• Servidores con tecnología Intel (HP o Compaq)
PCS	• Pentiums ensambladas bajo garantía con configuración mínima de Pentium III y 64 de RAM y con tecnología Intel
Laptop	• Pentium IBM ThinkPad
Impresoras	• HP Laser
Ruteador	• Equipo de comunicación CISCO

### **5.7 Modelo Organizacional**

La nueva estructura organizacional de la CDT además de generar sinergias importantes las cuales permiten reducir el número de personal actual e introduce nuevas funciones de valor agregado.

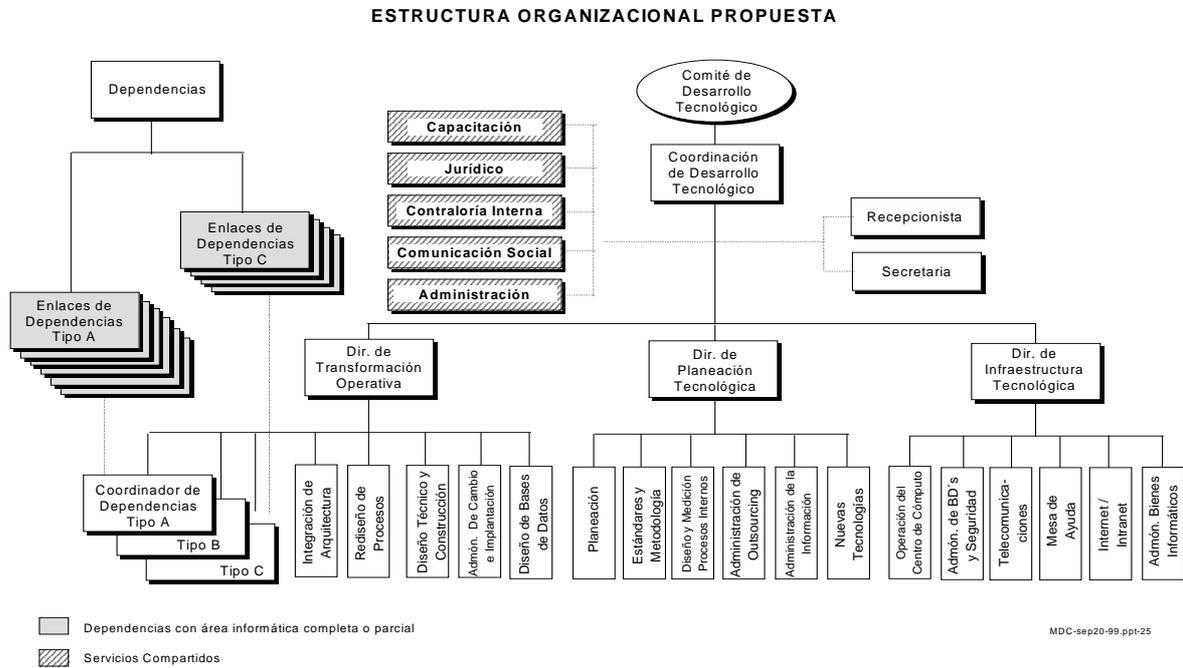
Está basada en las mejores prácticas de la función informática en organizaciones con servicios compartidos en diferentes sectores.

Integra y estandariza funciones comunes/repetitivas o de poco valor agregado para lograr economías de escala.

Introduce funciones de alto valor agregado para el desempeño de la función informática.

**Figura 21**

*Estructura organizacional propuesta.*



El diseño de la estructura se basa en tres conceptos prioritarios – mejora del desempeño operativo, planeación y estandarización, y desarrollo de la plataforma tecnológica.

La Dirección de Transformación Operativa busca permanentemente.

Mejorar los niveles de desempeño de la Administración Pública de Sinaloa. Rediseñar los procesos en base a las mejores prácticas a nivel nacional e internacional.

Minimizar el impacto del cambio en la implantación de nuevos procesos y sistemas.

La Dirección de Planeación Tecnológica busca desarrollar los estándares y procesos informáticos adecuados para la correcta administración de la Función,

considerando la posibilidad de lograr esquemas de outsourcing, además de vigilar que la tecnología esté alineada a los pilares o programas del gobierno a corto, mediano y largo plazo.

La Dirección de Infraestructura Tecnológica busca desarrollar, mantener y operar la infraestructura tecnológica de acuerdo a las necesidades funcionales y no por tendencias tecnológicas.

Para lograr representatividad de las Dependencias más importantes se creará un comité de Desarrollo Tecnológico que sea responsable de la aprobación de la estrategia, priorización e inversión en tecnología dentro del Estado de Sinaloa.

**Tabla 20**

*Agrupación de estructuras por tipo de apoyo.*

TIPO	DESCRIPCION	ENTIDADES AGRUPADAS
• <b>Tipo A</b>	• Dependencias Grandes y con grado de automatización alto. Estas dependencias tendrán personal informático dentro de su estructura para Definir y Mantener la arquitectura de aplicaciones y Operar sus centros de cómputo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Administración y Finanzas</li> <li>• Secretaría de Educación Pública y Cultura</li> <li>• Secretaría de Salud</li> <li>• Procuraduría General de Justicia</li> <li>• Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas</li> </ul>
• <b>Tipo B</b>	• Dependencias pequeñas o medianas con relativo grado de automatización. Estas Dependencias tendrán un enlace dentro de la Coordinación de Desarrollo Tecnológico que les dará servicio a todas sus necesidades. Estas Dependencias estarán divididas en Tres grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo</li> <li>– Coordinación General de Comunicación Social</li> <li>– Coordinación General de Turismo</li> </ul> </li> <li>• Grupo 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Secretaría de Seguridad Pública</li> <li>– Secretaría General de Gobierno</li> </ul> </li> <li>• Grupo 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca</li> <li>– Secretaría de Desarrollo Económico</li> <li>– Secretaría de Planeación y Desarrollo</li> </ul> </li> </ul>
• <b>Tipo C</b>	• Organismos coordinados o descentralizados que no forman parte del gobierno central. Estas dependencias conservarán sus áreas de informática tal como están constituidas hoy en día, pero asumiendo los estándares que la Coordinación defina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión Constructora de Sinaloa</li> <li>• Consejo Estatal de Seguridad Pública</li> <li>• INVIES</li> <li>• Desarrollo Urbano Tres Ríos</li> <li>• Fomicro</li> <li>• Otros</li> </ul>

La estructura clasifica las dependencias de acuerdo a sus requerimientos de tecnología y su personalidad orgánica.

Para las grandes Dependencias (Tipo A) con fuertes requerimientos de automatización deberán nombrar un enlace que canalice todos los requerimientos funcionales y técnicos hacia la CDT. Dentro de la CDT existirá un coordinador que su principal función será el desarrollo tecnológico de estas Dependencias y brindar apoyo para que puedan en el corto y mediano plazo operar y mantener sus sistemas y garantizar la calidad de su información.

Para las Dependencias medianas o pequeñas (Tipo B), la CDT funcionará con el concepto de servicios compartidos completo. Existirán coordinadores dentro de la CDT que satisfacen sus necesidades funcionales, técnicas y operativas; trabajando muy de cerca o en las Dependencias.

Para los Organismos coordinados o desconcentrados (Tipo C), la CDT fungirá como ente normativo y les ofrecerá sus servicios sin que exista obligación por parte de ellos para recibirlos.

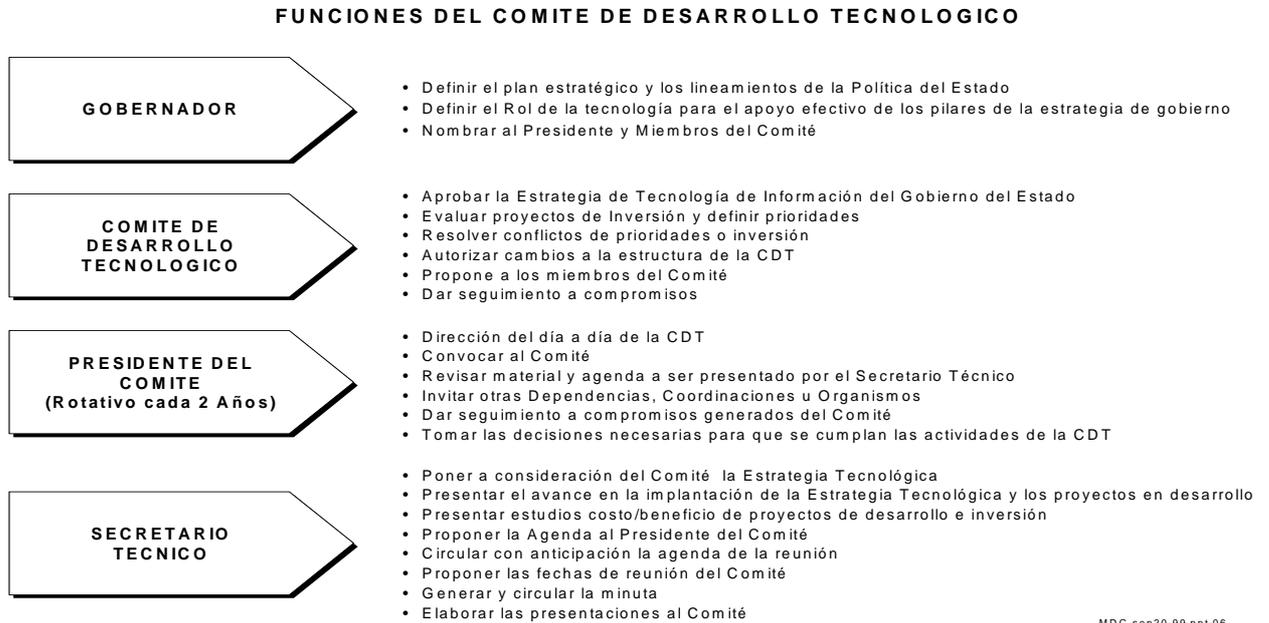
Para poder implantar la nueva estructura de la CDT, se diseñaron varias fases para balancear los aspectos presupuestales y organizacionales. Estas fases están descritas en el siguiente capítulo.

En el capítulo de implantación se detalla el proceso de implantación de la organización.

Para dar representatividad a todo el gobierno, se formara un comité de desarrollo tecnológico el cual estará formado por las principales dependencias del ejecutivo.

## Figura 22

### Funciones del Comité de Desarrollo Tecnológico.



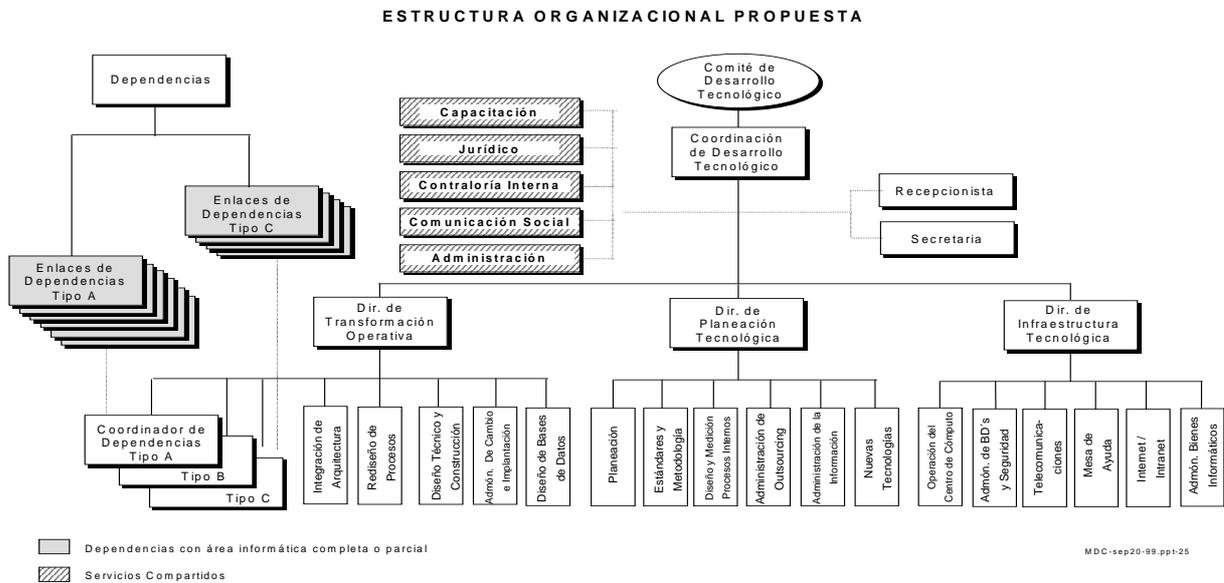
MDC-sep20-99.ppt-06

*Nota: El Coordinador de Asesores será el vocero e interlocutor del Gobernador del Estado*

## 5.8 Procesos Informáticos

**Figura 23**

*Estructura organizacional propuesta.*



El diseño correcto de una estructura de servicios tecnológicos no es suficiente para lograr el éxito de la función informática – se requiere una serie de procesos informáticos básicos que garanticen su operación.

La aplicación de las mejores prácticas en la ejecución de los procesos informáticos.

- La definición de lineamientos corporativos de informática.
- Un buen proceso de selección de paquetes de software.
- La exitosa implantación de sistemas o paquetes de software.
- El excelente soporte a los usuarios.

## 5.9 Mejores prácticas de los procesos informáticos

Los procesos informáticos han sido agrupados en tres categorías clave - procesos de alineación con el gobierno e interacción con el usuario, productos y servicios informáticos y administración y control procesos informáticos clave.

**Tabla 21***Proceso, Subproceso y Definición de los procesos informáticos.*

PROCESO	SUBPROCESO	DEFINICIÓN
Alineación con el Gobierno e Interacción con el Usuario	Visión y Filosofía de Gestión	Los valores y prácticas predominantes que "dan el tono de la organización"
	Identificación y Definición de Las Necesidades de Gobierno	Identificación de las necesidades del Gobierno y desarrollo de planes para atenderlas
	Priorización y Selección de Proyectos	Definición, evaluación, priorización y puesta en marcha de los proyectos informáticos planeados
	Presupuesto y Fondos	Presupuesto y fondeo de los proyectos aprobados
Productos y Servicios Informáticos	Arquitectura Tecnológica	Implantación de estándares para las arquitecturas de información, aplicaciones e infraestructura
	Aplicaciones	Decisión entre comprar y desarrollar; desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones
	Servicio a Usuarios	Atención de los requerimientos inmediatos del usuario final consulta y solución de problemas
	Operación de la Infraestructura	Operación y administración de los equipos y redes; calidad, acceso e integridad de la operación
Administración y Control	Recursos Humanos	Planeación, reclutamiento, selección, entrenamiento, retribución y administración
	Proveedores y Activos Fijos	Adquisición y administración de bienes y servicios informáticos; administración de proveedores
	Medición y Control	Medición del desempeño, nivel de servicio, calidad y satisfacción del usuario para mejoramiento continuo

Marco conceptual de procesos de informática.

**Tabla 22***Proceso, Subproceso y Definición del marco conceptual.*

PROCESO	SUBPROCESO	DEFINICIÓN
Alineación con el Gobierno e Interacción con el Usuario	Visión y Filosofía de Gestión	Los valores y prácticas predominantes que "dan el tono de la organización"
	Identificación y Definición de Las Necesidades de Gobierno	Identificación de las necesidades del Gobierno y desarrollo de planes para atenderlas
	Priorización y Selección de Proyectos	Definición, evaluación, priorización y puesta en marcha de los proyectos informáticos planeados
	Presupuesto y Fondeo	Presupuesto y fondeo de los proyectos aprobados
Productos y Servicios Informáticos	Arquitectura Tecnológica	Implantación de estándares para las arquitecturas de información, aplicaciones e infraestructura
	Aplicaciones	Decisión entre comprar y desarrollar; desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones
	Servicio a Usuarios	Atención de los requerimientos inmediatos del usuario final consulta y solución de problemas
	Operación de la Infraestructura	Operación y administración de los equipos y redes; calidad, acceso e integridad de la operación
Administración y Control	Recursos Humanos	Planeación, reclutamiento, selección, entrenamiento, retribución y administración
	Proveedores y Activos Fijos	Adquisición y administración de bienes y servicios informáticos; administración de proveedores
	Medición y Control	Medición del desempeño, nivel de servicio, calidad y satisfacción del usuario para mejoramiento continuo

Las mejores prácticas de alineación con el gobierno e interacción con el usuario final son clave para maximizar el valor que informática agrega al estado, así como para permitir el óptimo desarrollo de la función informática.

Los valores, la visión y la misión de informática deben ser definidos y estar alineados con los Pilares de Gobierno.

La visión y misión informática debe ser compartida por las Dependencias a las que se les da servicio.

Las Dependencias tipo A dirigen las actividades de informática que la benefician directamente.

El departamento de informática integra los planes de tecnología de las distintas Dependencias, asegurando la congruencia con la arquitectura y el apego a los estándares.

Deben existir procesos bien definidos y documentados para, clasificar, consolidar y compartir la experiencia adquirida (capital intelectual)

Debe existir una diferenciación clara entre proyectos utilitarios y de alto valor agregado.

Debe realizarse un seguimiento activo de las tendencias (de usuarios, proveedores, competidores, industria y tecnología) en búsqueda de nuevas ideas.

Alineación de Procesos y Sistemas de Información

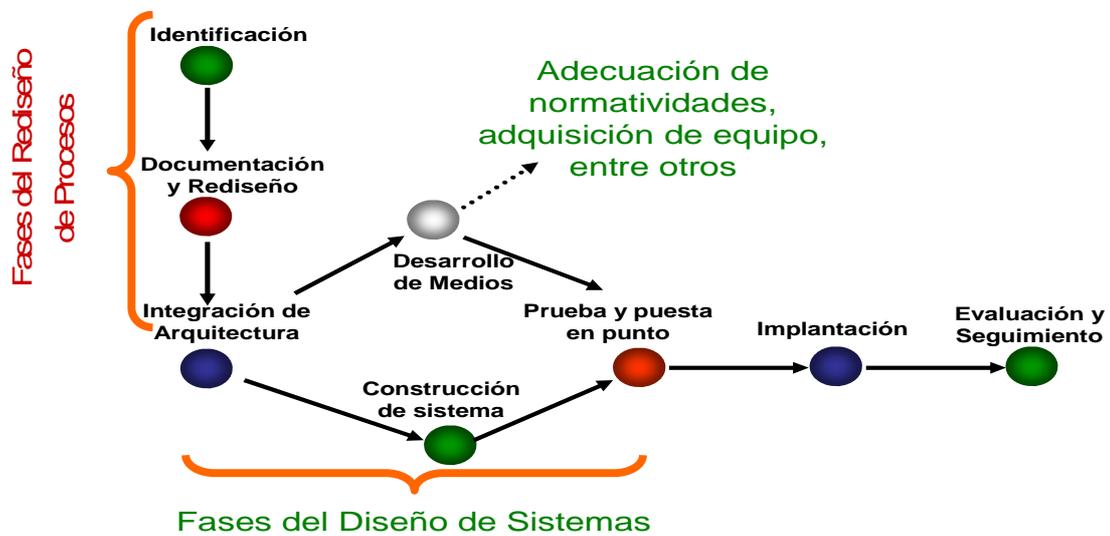
## **5.10 Alineación de Procesos y Sistemas de Información**

Es indispensable que los esfuerzos tanto de diseño y documentación de procesos como los del análisis y diseño de sistemas de información se complementen entre sí para lograr mejores resultados, debido a que es una práctica muy común que los esfuerzos de mejora dentro de las organizaciones se hagan de manera fragmentadas y con visión muy limitada y el problema se agudiza cuando se hace un esfuerzo muy importante por la sistematización de los procesos con alto grado de burocratización y obsolescencia, el resultado que se obtiene es un sistema de información demasiado complejo y costo en su administración .

Por ello, los proyectos de Tecnologías de Información deben ser incluyentes, debido a que en el estudio y análisis del proceso de interés del proyecto se pueden detectar importantes áreas de oportunidad importantes para mejorar el proceso orientándolo hacia la simplificación y eficiencia, aunque como consecuencia de ello se tengan que hacer cambios al marco normativo y organizacional.

**Figura 24**

*Fases del rediseño de procesos y diseño de sistemas*



### 5.11 Enfoque Organizacional

Las organizaciones hoy en día tienen un reto importante que cumplir con este mundo tan globalizado, donde los ciudadanos son cada día más demandantes, por ello, las organizaciones sociales, públicas y privadas tienen que trabajar en ordenar sus procesos internos para contar con una estructura dinámica y que se adapte fácilmente a la nueva realidad.

Los GRP (Government Resource Planning por sus siglas en inglés) para la Planeación de Recursos Gubernamentales, son una herramienta indispensable para la optimización de los cada día más escasos recursos públicos disponibles para las funciones administrativas de los gobiernos, debido a que las demandas de más y

mejores servicios obligan a los gobernantes a implementar políticas de austeridad y racionalidad del gasto público.

Por ello, se tiene que “limpiar la casa” a través de una reorganización integral del gobierno sustentada en una estrategia tecnológica vanguardista con herramientas tecnológicas modernas y eficientes, así como un marco jurídico renovado que establezca reglas claras para un dinámico desarrollo económico, político, social, cultural, objetivos de la reforma Administrativa implementada en el gobierno del estado de Sinaloa en 1999.

### **5.12 Infraestructura Tecnológica**

La evolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones (“TICs”) nos obligan a implementar políticas responsables sobre el rumbo de la Infraestructura Tecnológica de los Gobiernos, por ello, en el gobierno del estado de Sinaloa (2005 - 2015) se crea la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico que como una de las tantas atribuciones, tiene la responsabilidad de establecer las reglas para la estandarización de la plataforma de desarrollo, de administración de bases de datos, de equipo de cómputo, impresión y equipo periférico, equipo de comunicaciones, así como del servicio de soporte tecnológico a todas las áreas del gobierno, buscando con ello, que las inversiones que se realicen en esta materia tengan un rumbo firme y evitar al máximo la adquisición de equipos y software incompatibles a los estándares establecidos.

### **5.13 Seguridad**

- Seguridad de datos: Con el fin de minimizar el uso de ancho de banda de comunicaciones y facilitar el mantenimiento posterior del sistema, se desarrollaron los sistemas con arquitectura Cliente/Servidor de tres capas (three tier).
- Capa Interfaz de Usuario: La capa de interfaz de usuario es la aplicación cliente.

- Capa Lógica de Negocios: Esta capa contiene toda la lógica de operación de los Sistemas, es decir, reglas de negocios, validaciones, cálculos, procesos, generación de reportes, entre otras funciones y se encargará de mediar entre las aplicaciones cliente y la base de datos.
- Capa Servicio de Datos: La capa de servicio de datos se traduce directamente, en este caso, a la base de datos central del sistema, la cual está implementada utilizando Microsoft SQL Server y reside en el servidor central junto a los componentes COM que la accesan.

### **5.13.1 Seguridad de redes de datos y comunicaciones**

Con el fin de evitar incidentes que vulneren la seguridad e integridad de la información, se cuenta con protección de los accesos por enlaces externos a través de firewall y antivirus corporativo, así con proceso de encriptación propietarios, servicio de certificación de seguridad para transacciones WEB, así como acceso restringido a través de chapas electrónicas biométricas de acceso al SITE, así como caja fuerte de seguridad interna y bóveda externa.

### **5.13.2 Seguridad de documentos**

Para la emisión de documentos se consideran algunas alternativas para evitar alteraciones y falsificaciones de documentos oficiales de los servicios de Gobierno del Estado de Sinaloa, entre las cuales destacan.

### **5.14 Papel Seguridad**

Papel con tinta invisible, papel antiborrado, intaglio de seguridad, micro texto y offset, logos oficiales en relieve y en gota de agua, fuente propietaria de seguridad, firma electrónica, folio digital, número de referencia electrónica, entre otros.

### **5.15 Sistemas de Información**

Acceso a sistemas de información limitado a usuarios autorizados y con perfiles definidos, que puedan operar los procesos de atención al público, así como se restringe las modificaciones de datos a usuarios de niveles operativos.

### **5.16 Confirmación de Información**

Las dependencias que son usuarias de los documentos oficiales, pueden solicitar su registro para validar documentos expedidos por el Gobierno del Estado de Sinaloa a través del Portal de Internet.

## CONCLUSIONES

Para lograr implementar un modelo de Gobierno Electrónico en Sinaloa, se instrumentó una Estrategia Tecnológica coordinada por el Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones (Coordinación General de Desarrollo Tecnológico) del Gobierno del Estado de Sinaloa y que permitió un GE que incidió en la percepción ciudadana de las unidades de servicios estatales del Gobierno a finales del 2004 y a principios del 2005.

Se diseñó y se puso en marcha un plan tecnológico que incluyó todos los aspectos con una visión de largo plazo para que todo esto redundara en la implementación de una estrategia tecnológica con metas mensuales, semestrales y anuales.

Este plan tecnológico, contempla entre otros puntos, los siguientes rubros:

- Estandarización de plataforma de Hardware, Software y Comunicaciones.
- Instalación de un sitio único en la Unidad Administrativa, con características adecuadas de seguridad física y lógica requerida para garantizar la integridad de los datos almacenados.
- Instalación de un conjunto de servidores en el sitio, que provean de almacenamiento y administración central a todas las dependencias de la unidad administrativa e ir sumando poco a poco a este esquema, a las oficinas del ejecutivo estatal que se encuentran fuera del edificio
- Actualización de estaciones de trabajo con capacidades adecuadas al uso del mismo sistema operativo y de las aplicaciones que van a utilizar.
- Creación de una red de transporte de alta velocidad que conecte a cada una de las unidades administrativas en el estado, lo que reduzca los costos de comunicación de voz y datos.
- Creación de redes de transporte metropolitano en las principales ciudades, como son Culiacán, Mazatlán y los Mochis que permitan la integración de oficinas del ejecutivo instalados fuera de la unidad administrativa.

- Instalación de cableado estructurado en la unidad administrativa que permita tener control sobre la energía eléctrica y comunicación de voz y datos.
- Diseño y construcción de sistemas y módulos utilizando el enfoque de procesos en su análisis y una plataforma estándar de base de datos y lenguaje de programación.
- Dimensionar el problema de software ilegal y buscar el acercamiento con los proveedores.
- Creación de un sistema de administración de bienes tecnológicos que detecte licencias ilegales de software, equipo de cómputo inadecuado y su ubicación, además del operador del equipo.
- Creación de perfiles de usuario de equipo de cómputo.
- Fomento del uso de software legal.
- Fomento de racionalización de recursos tecnológicos.
- Inteligencia de negocios.

## RECOMENDACIONES

Como recomendación principal, la estrategia tecnológica que se implementó en el Gobierno del Estado de Sinaloa y que se pone a disposición como referente para ser aprovechada por otros gobiernos, fue el Gobierno Electrónico y sus características principales son las siguientes:

- Permitir que la ciudadanía interactúe con Gobierno virtual las 24 horas del día, los 365 días del año. (7x24x365), bajo 4 divisiones que permitirán ofrecer mejor atención y contribución en la renovación y diversificación de los canales de Servicios Gubernamentales.
- Relación Gobierno – Ciudadano (G2C), la cual se enfocará a todas las relaciones que un ciudadano común demanda del ejecutivo estatal, ejemplo, Pago de tenencia, impuestos, solicitud de certificados del registro público de la propiedad y del comercio, solicitud de actas del registro civil, diversificando los canales de servicio acercando los servicios al ciudadano.
- Relación Gobierno – Empresas (G2B), enfocada a las relaciones entre gobierno y sector empresarial en lo referente a trámites, oportunidades de inversión, bolsas de trabajo, capacitación, fondos de inversión y que incluya lo referente al G2C para dar servicio a las diferentes cámaras y agrupaciones empresariales que existen en el estado y el país.
- Relación Gobierno – Gobierno (G2G), dedicada a todas las transacciones que entre se dan entre Gobiernos estatales, con Gobierno federal y Gobiernos municipales.
- Relación Gobierno – Empleados (G2E), relacionada con comunicaciones que el Gobernador y las diferentes dependencias deban hacer del conocimiento de los empleados de gobierno publicando dicha información de manera general o estratificada y al mismo tiempo proporcionar un medio de comunicación ágil y económica ya que minimiza y en algunos casos elimina el uso de papel.

## Desarrollo de capital intelectual

Este punto adquiere gran vigencia a partir de considerar los recursos escasos, se tienen contemplado lo siguiente:

- Alineación del personal con funciones tecnológicas a la estructura de ésta coordinación, sin dejar de atender a las unidades adscritas.
- Homologación de sueldos al tabulador correspondiente.
- Establecimiento de enlaces tecnológicos y construcción de perfiles para cada área en específico.
- Reordenamiento de personal de acuerdo a perfiles y capacidades.
- Iniciar la profesionalización bajo dos esquemas de capacitación, en donde el personal más avanzado en conocimientos recibe capacitación certificada en temas específicos y se convierte en monitor que a su vez capacita a más personal que a su vez replican el conocimiento.
- Diseño y construcción de un sistema de administración del conocimiento adquirido en la capacitación y en los hechos.
- Creación de Consejos y comités técnicos de tecnología de acuerdo a los pilares del Plan Estatal de Desarrollo, presididos por la CDT y el enlace tecnológico más representativo de cada pilar.

## Rediseño y Administración de procesos

Esta herramienta utilizada bajo la estrategia establecida en el Plan Estatal de Desarrollo, referente a la Administración por Directrices se convierte en el detonador de la modernización al producir los elementos necesarios para la elaboración de manuales, capacitación general y especializada, indicadores para el sistema de evaluación y aportaciones al servicio civil de carrera.

Se contempla enfocarla a las áreas de atención al público y por pilares completos, pero siempre utilizando ésta herramienta en los procesos claves principales, dejando para una segunda etapa lo referente a procesos de apoyo.

Si se trabaja paralelamente la documentación de procesos con el desarrollo o adquisición de sistemas integrales con una etapa de alineación de políticas se logra una implantación más sencilla y con menor resistencia, debido principalmente a que el método de documentación involucra en una primera etapa a los titulares, en una segunda etapa a titulares y mandos medios y superiores, en una tercera etapa a mandos medios y operativos lo que provoca que las barreras se vayan venciendo durante el rediseño.

Se tiene la estrategia de implantación de los procesos rediseñados a través de la capacitación de monitores de la dependencia, quien será el encargado de transmitir la nueva filosofía de trabajo a sus compañeros, lo que promueve la integración del personal y ayuda a reducir los obstáculos de resistencia al cambio.

Los principales obstáculos que se detectaron producto de un diagnóstico de la situación que guardaba la Administración Pública Estatal de Sinaloa en lo relacionado a Tecnología de la Información y Comunicaciones, se detectaron problemas que son herencia de administraciones sin visión profesional de servicios de calidad debido a la falta de planeación integral de las diferentes dependencias que conforman el poder ejecutivo.

Es decir, cada una de las dependencias trabaja para sí mismas sin tomar en cuenta las relaciones o interconexiones necesarias para desempeñar las funciones que tiene encomendadas.

Estos problemas se pueden enunciar de la siguiente manera:

Diversidad de plataformas de desarrollo, base de datos, sistemas operativos.

Redes de comunicación planificadas para funcionar al interior de una oficina y que debido a requerimientos posteriores se conectaron entre sí provocando problemas de tráfico de red.

Servidores de aplicación, archivos y comunicación conectados en diferentes puntos del edificio, algunos de ellos sin bitácoras de operación y la mayoría sin seguridad física y lógica adecuada.

Incertidumbre de la cantidad y características del hardware y software instalado, provocando con esta desorganización el uso de software ilegalmente instalado o adquirido.

No existe un portal de Internet que brinde servicios más allá de lo relacionado con informar.

No existen planes y programas de capacitación especializada al personal informático ni a usuarios operativos de software.

No existe estandarización de procedimientos en oficinas que se dedican a lo mismo por ejemplo en las diferentes oficinas de recaudación de rentas, registro civil e incluso en la misma oficina pero en diferente caja o módulo de atención.

No existe prevención sistemática de virus informáticos.

Finalmente es imprescindible que requiramos un gobierno abierto y transparente, que trabaje en una gran vitrina de cristal donde todos los ciudadanos sepan el porqué de sus acciones y cuenten con acceso permanente a la información.

Un gobierno que, potenciando el uso de las tecnologías de la información, contribuya al reto de forjar un gobierno que ofrezca mayores servicios y de mejor calidad a un menor costo.

Necesitamos un gobierno austero, que trabaje mejor y cueste menos, que someta sus procesos a una estricta validación, para determinar aquellos que ya no le dan un valor agregado a la sociedad, y cuyos recursos deben ser reorientados a programas sustantivos del gobierno. Que contribuya al fortalecimiento de las finanzas, reduciendo el gasto excesivo y burocrático.

Requerimos un gobierno confiable, cuyos servicios cuenten con altos estándares de calidad, rediseñados de tal forma que eviten y prevengan los actos de corrupción, basado en un estricto código de ética.

Cualquier administración pública que tenga esta premisa y estos objetivos, debe contar con voluntad política y liderazgo para que todos los elementos y etapas para concretar un Gobierno Electrónico profesional se lleven a cabo con éxito.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**Aguilar, Luis F, Gobernanza y gestión pública. FCE, México, 2006.**

**Bonina, Karla, “Tecnologías de información y Nueva Gestión Pública: Experiencias de gobierno electrónico en México”, Documentos de Trabajo, CIDE. México, número 167, 2005.**

**Material de Apoyo del Diplomado de “Gobierno Electrónico”** impartido a través de Universidad Virtual, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, 2004.

**Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004 del Estado de Sinaloa**, Sinaloa, Junio de 1999.

**Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Estado de Sinaloa**, Publicado en el Periódico Oficial No. 124 segunda sección del 15 de Octubre de 1999.

**Reglamento Interno de la Secretaría General de Gobierno.** Publicado en el Periódico Oficial No. 124 segunda sección del 21 de Febrero de 2000.

**Reglamento Interno de la Secretaría de Administración y Finanzas.** Publicado en el Periódico Oficial No. 124 segunda sección del 18 de Febrero de 2000.

**Reglamento Interno de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.** Publicado en el Periódico Oficial No. 24 tercera sección del 25 de Febrero de 2000.

**Reglamento Interno de la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico.** Publicado en el Periódico Oficial No. 115 del 24 de Septiembre de 2001.

**Reglamento Interno de la Coordinación General de Comunicación Social,** Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República, 2001.

**Programa de Desarrollo Informático, Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006,** Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Agosto 2002.

**Documentación sobre Gobierno Electrónico,** Coordinación General de Desarrollo Tecnológico, Gobierno del Estado de Sinaloa, 2000-2004.

**Guía Práctica para el Gobierno Electrónico:** Cuestiones, Impactos y Percepciones, recuperado en noviembre de 2004, página de Red Iberoamericana de Ciudades Digitales, [www.iberomunicipios.org](http://www.iberomunicipios.org).

**Sistema e-México,** recuperado en noviembre de 2004, página de Red Iberoamericana de Ciudades Digitales, [www.iberomunicipios.org](http://www.iberomunicipios.org).

**México, Gobierno Electrónico:** Evaluación de la Percepción Humana, recuperado en noviembre de 2004, página de Red Iberoamericana de Ciudades Digitales, [www.iberomunicipios.org](http://www.iberomunicipios.org).

**Estudio mundial sobre el ejercicio del Gobierno en línea,** recuperado en noviembre de 2004, página de Red Iberoamericana de Ciudades Digitales, [www.iberomunicipios.org](http://www.iberomunicipios.org).

**La Necesidad de Teoría(s) sobre Gobierno Electrónico.** Una Propuesta Integradora, J. Ignacio Criado Grande, María Carmen Ramilo Araujo, Miquel Salvador Serna, recuperado en noviembre de 2004, página de CLAD, [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve).

**La sociedad de la Información**, recuperado en noviembre de 2004, página de Red del Sistema Nacional e-México, [www.e-mexico.gob.mx](http://www.e-mexico.gob.mx).

**e-Gobierno**, recuperado en noviembre de 2004, página de Red del Sistema Nacional e-México, [www.e-mexico.gob.mx](http://www.e-mexico.gob.mx).

**Que es el PSI?** Programa Nacional para la sociedad de la Información, recuperado en noviembre de 2004, página de Red del Programa Nacional para la Sociedad de la Información, Gobierno de Argentina, [www.psi.gov.ar](http://www.psi.gov.ar).

Videoconferencia, recuperado en noviembre de 2004 de la página de Red del Grupo Educación y Telemática, [get.fcep.urv.es](http://get.fcep.urv.es).

**La innovación Gubernamental en el Mundo: Retos y Perspectivas**, Guido Bertolucci, Director, División para la Economía y Administración Públicas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Organización de las Naciones Unidas, publicado en el artículo sobre tendencias mundiales de innovación y calidad gubernamental en la Edición Extraordinaria de la revista "Política Digital", Noviembre 2003.

**e-gobierno ¿Estrategia política o tecnológica?**, José Rivera Pallán, artículo publicado en la revista "Política Digital", Noviembre 2001 – Enero 2002.

**Declaratoria Final. Quinto Foro Global sobre Reinversión del Gobierno:** Innovación y Calidad en el Gobierno del Siglo XXI, recuperado de la página del V Foro Mundial [www.fifthglobalforum.org](http://www.fifthglobalforum.org), Noviembre 2003.

**Boletín ONU, Naciones Unidas – Centro de Información**, V Foro sobre Reinversión del Gobierno, recuperado de la página de las Naciones Unidas [www.cinu.org.mx](http://www.cinu.org.mx), Noviembre de 2003.

**Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector**, David Osborne y Ted Gaebler, Addison-Wesley Publishing Company, 1992, Se ha publicado una versión en español, la cual se usa como referencia, “La Reinención del Gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público”, Barcelona, Ediciones Piados, 1994.

**Reinventing Government: nueva retórica, viejos problemas**, Leonardo Santana Rabell y Mario Negrón Portillo, recuperado de la página de CLAD [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve), Noviembre de 2004.

**La Reinención el Gobierno y su Impacto en los Ciudadanos**; reflexiones inspiradas en la experiencia de Italia, Franco Bassanini, Senador, ex ministro de Administración Pública, Roma, Miembro del Consejo Consultivo de la Ecole Nationale d'Administration, Paris-Estrasburgo. Recuperado de la página de Franco Bassanini [www.bassanini.it](http://www.bassanini.it), Noviembre de 2004.

**Diagnóstico y Planes**, recuperado de la página de Legislación de la Informática <http://www.fing.uach.mx/MatDidactico/Legislacion/diagnopl.htm>, Noviembre de 2004.

**Elementos para un Programa Estratégico en Informática**, Grupo Consultivo de Política Informática. INEGI. México (1994).

**Evolución de la política informática en México**, recuperado de la página de Ciudades Inteligentes – ITESM [www.comunidadesinteligentes.net](http://www.comunidadesinteligentes.net), Noviembre de 2004.

**Diversas páginas** de internet utilizadas para la búsqueda y consulta de definiciones de términos relacionados a las TIC, principalmente [www.webopedia.com](http://www.webopedia.com), [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com), [www.google.com](http://www.google.com), [www.e-mexico.gob.mx](http://www.e-mexico.gob.mx), [www.infotec.com.mx](http://www.infotec.com.mx), [www.ocde.org](http://www.ocde.org) (francés - Organisation de coopération et de développement économiques), [www.oecd.org](http://www.oecd.org) (inglés - organisation for economic co-operation and

development), [www.iberomunicipios.org](http://www.iberomunicipios.org), [www.e-mexico.ogob.mx](http://www.e-mexico.ogob.mx),  
[www.politicadigital.com.mx](http://www.politicadigital.com.mx), [www.gartner.com](http://www.gartner.com), [www.idc.com](http://www.idc.com), [www.innova.gob.mx](http://www.innova.gob.mx)

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Back Office:** Un back office (trastienda de la oficina) es la parte de las empresas donde tienen lugar las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y con las cuales el cliente no necesita contacto directo. Por ejemplo: el departamento de informática y comunicaciones que hace que funcionen los ordenadores, redes y teléfonos, el departamento de recursos humanos, el de contabilidad, etc.

**Brecha Digital:** (The Digital Divide) se puede definir como la diferencia en el acceso a la información a través del internet y otras tecnologías de información y servicios, debido a las razones geográficas, de raza, de situación económica, género o habilidad física, así como a aptitudes de conocimiento y utilización de la información, Internet y otras tecnologías.

**Business Warehouse:** (Inteligencia de Negocios) Es una integral empaquetado inteligencia de negocios de productos en torno a un almacén de datos que está optimizado para (pero no limitado a) la R / 3 medio ambiente, y sirve para la construcción de un almacén de datos empresariales y soluciones de Business Intelligence.

**Correo Electrónico:** (e-mail abreviatura de Electronic Mail) es la transmisión de mensajes sobre una red de comunicaciones. Los mensajes pueden ser notas introducidas a través del teclado o archivos almacenados en el disco.

**Comercio Electrónico:** (e-commerce abreviatura de Electronic Commerce) es el

conjunto de herramientas y prácticas, que incluyendo las tecnologías del Internet permiten a las compañías crear, mantener y optimizar las relaciones de negocio con los consumidores o con otras compañías.

**Extranet:** Es una red privada que usa la tecnología de Internet y el sistema de telecomunicaciones pública para compartir de manera segura parte de la información del negocio o las operaciones con los proveedores, vendedores, socios, clientes y otros negocios. Un “extranet” puede ser vista también como parte de un Intranet de la compañía extendida a los usuarios externos de la compañía.

**Gobierno Electrónico:** (e-government abreviatura de Electronic Government) es un término genérico que hace referencia a funciones y procesos gubernamentales que son manejados de manera digital a través del Internet. Los gobiernos Municipales, Estatales y Federales esencialmente utilizan un sitio Web a través del cual, tanto los ciudadanos como los proveedores pueden encontrar información pública, formatos gubernamentales y contactar a los funcionarios.

También se refiere a los procesos estándar que las dependencias gubernamentales usan para comunicarse entre sí de manera directa.

Internet: es una red masiva de redes, una infraestructura interconectada. Conecta millones de computadoras globalmente juntas, formando una red en la cual cualquier computadora puede comunicarse con cualquier otra mientras que ambas estén

conectadas al internet. La información que viaja sobre el internet la hace a través de una variedad de lenguajes conocidos como protocolos.

**Intranet:** Es el uso de las tecnologías del Internet dentro de una organización (o compañía) con el objetivo de lograr mejores resultados en cuanto al acceso de datos e información y su transferencia.

En general es una red privada de computadoras basadas en los estándares de internet, una versión reducida de internet que solo los miembros de una organización pueden ver. Las compañías pueden crear, dentro de sus paredes, una versión segura y administrable de la web.

Estas web internas están creciendo debido a la explosión en el uso y entendimiento de las tecnologías de internet. La Intranet ayuda a ahorrar costos, facilita y acelera el acceso a la información del día a día.

**Medios Telemáticos:** Se refieren a la gran industria relacionada al uso de las computadoras en combinación con los sistemas de telecomunicación. Esto incluye tanto a los servicios de conexión a internet como a todos los tipos de redes que cuentan con un sistema de comunicaciones para transportar datos.

**Ondas de Radio:** Son señales que se emplean para enviar y recibir información de los satélites. Éstas se mueven por el espacio a 300,000 kilómetros por segundo. Cuando los radios o los televisores transmiten un programa, lo que hacen es recibir

ondas que han sido emitidas por una estación remota. Los receptores de radio o televisión reciben la señal por medio de una antena. Dentro de la antena hay pequeñísimas partículas con carga eléctrica llamadas electrones que se mueven al recibir las ondas de radio. Estos movimientos son traducidos por decodificadores en señales luminosas y sonoras.

**Servicios on-line:** Consiste en proveer a los suscriptores de un servicio con una amplia variedad de datos transmitidos sobre líneas de comunicación. Los servicios en línea proveen una infraestructura en la cual los suscriptores pueden comunicarse con otros, ya sea a través del intercambio de correos electrónicos o una conferencia. Además, los servicios pueden conectar a los usuarios con un ilimitado número de información de otros proveedores.

**Sociedad de la Información:** (1) Es fomentar el acceso de los ciudadanos a la información, ampliando la cobertura y alternativas de comunicación, así como mejorar la calidad de los servicios al ciudadano, ofreciendo nuevas oportunidades de desarrollo humano, mediante la innovación, aprovechando las tecnologías de información y comunicaciones. (2) La utilización masiva de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para difundir información, el conocimiento y los intercambios en la sociedad, están creando un nuevo "hábitat informativo" en el que los actores sociales se transforman, así como lo hacen sus relaciones y los modos de organización y producción.

**TIC:** (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) Convergencia tecnológica entre las telecomunicaciones, los microprocesadores y la computación que permite el proceso, transmisión y almacenamiento de información que puede ser datos, audio o video en formato digital.

**Video Conferencia:** Se puede definir como la interacción en tiempo real entre dos o más participantes remotos que intercambian señales de audio y video (Hendricks y Steer, 1996). Aunque el término es ambiguo. En general se utiliza para referirse a la interacción comunicativa basada en la imagen en movimiento y el sonido de dos o más personas distantes físicamente, pero coincidentes en el tiempo, y que utilizan recursos tecnológicos diversos.

**Red Mundial:** (www abreviatura de World Wide Web) Es la forma de acceso a la información que está en el internet. Es un modelo de información compartida construido encima del internet. La red usa el protocolo http (protocolo de transferencia de hipertexto), solo uno de los lenguajes existentes, para transmitir datos.

## ABREVIATURAS

**PDA (Personal Digital Assistant):** Asistente Personal Digital.

**E-mail:** Correo Electrónico.

**E-government:** Gobierno Electrónico.

**E-commerce:** Comercio Electrónico.

**E-business:** Comercio Electrónico.

**TIC:** Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

**WWW:** World Wide Web.

**NGP:** Nueva Gestión Pública.

**GES:** Gobierno del Estado de Sinaloa.

**GE:** Gobierno Electrónico.

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas.

**INEGI:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

**PRYME:** Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

**CAC:** Centros de Atención Ciudadana.

**USE:** Unidad de Servicios Estatales.

## ANEXOS

### LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Descripción de la tabla</b>
Tabla 1	Reformas Administrativas
Tabla 2	Encuesta de Opinión Sobre La Calidad Del Servicio De La Unidad De Servicios Estatales.
Tabla 3	Dimensión de Calidad Centro de Atención Ciudadana “Plaza Fiesta”.
Tabla 4	Dimensión de Calidad Centro de Atención Ciudadana “Unidad Administrativa”.
Tabla 5	Relación de cada dimensión con las demás dimensiones “Plaza Fiesta”.
Tabla 6	Relación de cada dimensión con las demás dimensiones “Unidad Administrativa”.
Tabla 7	Tabla De Contraste De Resultados Preliminares
Tabla 8	Hallazgos e Implicaciones de la arquitectura de aplicaciones.
Tabla 9	Proyectos a Suspender, Cambiar y Seguir de Proyectos en Marcha.
Tabla 10	Hallazgos e Implicaciones de la Infraestructura tecnológica
Tabla 11	Hallazgos e Implicaciones de la Tecnología de la Información
Tabla 12	Descripción de Los Elementos De La Arquitectura.
Tabla 13	Arquitectura de Aplicaciones Propuestas.
Tabla 14	Necesidades y Soluciones.
Tabla 15	Planeación, Seguimiento, Difusión y Administración
Tabla 16	Planeación, Seguimiento, Difusión y Administración

Tabla 17	Proyectos a Suspender, Cambiar y Seguir.
Tabla 18	Estándares de Desarrollo.
Tabla 19	Elementos y Descripción
Tabla 20	Agrupación de estructuras por tipo de apoyo.
Tabla 21	Proceso, Subproceso y Definición de los procesos informáticos.
Tabla 22	Proceso, Subproceso y Definición del marco conceptual.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Descripción de la Figura</b>
Figura 1	Etapas del gobierno electrónico y los modelos de cambio tecnológico.
Figura 2	Evolución del Gobierno Electrónico en Sinaloa.
Figura 3	Ubicación del Estado.
Figura 4	Organigrama Gubernamental.
Figura 5	Organigrama Desarrollo Tecnológico.
Figura 6	Representación gráfica de la secuencia de las etapas de progresión de la Administración Pública.
Figura 7	Representación gráfica de la evolución del desarrollo u aplicación de las TIC en la Administración Pública
Figura 8	Diagrama de la Metodología de Trabajo.
Figura 9	Componentes de la Arquitectura Tecnológica.
Figura 10	Arquitectura de aplicaciones
Figura 11	Análisis de Proyectos en Marcha
Figura 12	Arquitectura de Aplicaciones Objetivo
Figura 13	Componentes de La Arquitectura Integral de Aplicaciones Del Estado
Figura 14	Resumen de Criticidad y Evaluación Funcional.
Figura 15	Proceso de Selección de Sistemas/Aplicaciones
Figura 16	Proceso general para realizar trámites.
Figura 17	Estructura Conceptual de la Red del Gobierno del Estado
Figura 18	Estructura Técnica Conceptual del Palacio De Gobierno.

Figura 19	Estructura técnica conceptual de las dependencias.
Figura 20	Estructura técnica conceptual de Los Mochis Y Mazatlán
Figura 21	Estructura organizacional propuesta.
Figura 22	Funciones del comité de desarrollo tecnológico.
Figura 23	Estructura organizacional propuesta.
Figura 24	Fases del rediseño de procesos y diseño de sistemas