



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

**División de Ciencias Políticas y Humanidades**

**El Gobierno Electrónico en los Municipios de  
Quintana Roo, 2015-2016**

**MONOGRAFÍA**

**Para obtener el grado de:**

**LICENCIADO EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA**

**Presenta**

**Raúl Ovando Pérez**

**Chetumal, Quintana Roo, México, septiembre de 2017**





## UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Políticas y Humanidades

*El Gobierno Electrónico en los Municipios de  
Quintana Roo, 2015*

Presenta: Raúl Ovando Pérez

Monografía elaborada bajo la supervisión del comité del programa  
de licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADO EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

COMITÉ DE MONOGRAFÍA

Asesor:

Mtro. Eleazar Santiago Galyán Saavedra

Asesor:

Mtra. Citalli Lucely Olvera Calderón

Asesor:

Mtro. Lázaro Marín Marín

Chetumal, Quintana Roo, México, septiembre de 2017



## **Agradecimientos**

Maktub...

Es mi deseo extender mi agradecimiento a los diversos actores que hicieron posible que viva la experiencia de este momento de júbilo: al espiritual, al amor y a la comprensión incondicional, el apoyo y gratitud, así como la sabiduría e inspiración.

Espiritual a los designios de Dios padre celestial, que por su divinidad le ha permitido a mi padre verme cumplir una meta más.

Al amor y a la comprensión incondicional de mis padres, pese a mis tropiezos y a los momentos difíciles que hemos vivido como familia, nos hemos mantenido en un núcleo sano y armónico.

El apoyo y gratitud hacia mis tíos Eduardo y Luis que han tenido sobre la familia.

La sabiduría e inspiración de todos aquellos formadores que se esforzaron y aportaron un granito de sus conocimientos hacia mi persona.

Agradecimientos especiales a mi director de tesis al profesor Eleazar Santiago Galván Saavedra que con su apoyo y colaboración me oriento para desarrollar este proyecto, a mi tutora Citlalli Lucely Olvera Calderón por su asesoramiento en lo académico y al maestro Lázaro Marín Marín por aportar sabiduría al tema.

Recuerdos de la vida, hermosos y felices que hizo posible una persona al conocer a mi madre, por su bondad, sensibilidad humana, entre otras cualidades valiosas, a la luz de mis ojos, mi querido padre, Felipe.

Gracias.

# Índice

<b>Resumen</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Capítulo 1. El gobierno electrónico y la Nueva Gestión Pública (NGP)</b> .....	9
1.1 Origen y características de la NGP .....	
1.1.1 Origen de la NGP .....	11
1.1.1.1 La escuela neoclásica austriaca de economía .....	11
1.1.1.2 La escuela de la elección pública.....	14
1.1.2 Características de la NGP.....	15
1.2 La NGP y el gobierno electrónico.....	
<b>Capítulo 2. Las experiencias del Gobierno Electrónico en España, Colombia y México</b> .....	21
2.1. Experiencias del Gobierno Electrónico en España.....	21
2.1.1. Etapas de la e-gobierno en España.....	21
2.1.2. Nivel de desarrollo y retos en las ciudades españolas.....	22
2.1.3. Resultados del e-gobierno español.....	24
2.2. Experiencias del Gobierno Electrónico en Colombia.....	25
2.2.1. Etapas de e-gobierno colombiano.....	26
2.2.2. Nivel de desarrollo y retos en las ciudades colombianas.....	30
2.2.3. Resultados del e-gobierno colombiano.....	32
2.3. Experiencias del Gobierno Electrónico en México.....	33
2.3.1. Etapas del e-gobierno mexicano.....	33
2.3.2. Nivel de desarrollo y retos en México.....	35
2.3.3. Resultados del e-gobierno mexicano.....	36
<b>Capítulo 3. El gobierno electrónico municipal en Quintana Roo 2015</b> .....	37
3.1. El gobierno electrónico en los municipios de Quintana Roo.....	38
3.2. Descripción general de las páginas web de los municipios de Quintana Roo..	47
3.2.1. El municipio de Benito Juárez.....	47
3.2.2. El municipio de Tulum.....	49
3.2.3. El municipio de Solidaridad.....	50
3.2.4. El municipio de Othón P. Blanco.....	52
3.2.5. El municipio de José María Morelos.....	53
3.2.6. El municipio de Isla Mujeres.....	56
3.2.7. El municipio de Felipe Carrillo Puerto.....	57
3.2.8. El municipio de Bacalar.....	59
3.2.9. El municipio de Cozumel.....	62
3.2.10. El municipio de Lázaro Cárdenas.....	66
<b>Conclusiones</b> .....	68
<b>Referencias</b> .....	71

## Índice de Tablas

Tabla 1. Características de acuerdo a enfoques de la Nueva Gerencia Pública.....	20
Tabla 2. Encuesta de un gobierno electrónico.....	24
Tabla 3. Acciones cronológicas de 1999 al 2012.....	27
Tabla 4. Encuesta de un gobierno electrónico.....	29
Tabla 5. Encuesta de un gobierno electrónico.....	34
Tabla 6. Resumen de Municipios de Quintana Roo y los servicios en línea e información de trámites, en línea.....	38
Tabla 7. Municipios de Quintana Roo y los servicios e información de trámites, en línea.....	38

## **Resumen**

En este trabajo se describe el estado que guarda el gobierno electrónico (e-gobierno) en los distintos municipios de Quintana Roo durante 2015. Asimismo, se exponen los beneficios que proporciona el gobierno electrónico, el cual constituye un mecanismo que contribuye a la eficiencia y eficacia de los gobiernos y a una mejor relación entre el gobierno, los ciudadanos y las empresas mediante el uso de plataformas de servicios digitales ofrecidos.

Históricamente, a la administración pública se le han encontrado una serie de problemas asociados a los procesos del modelo burocrático, por lo que, a finales de la década de 1970, entra en crisis dicho modelo y empiezan a realizarse prácticas administrativas alternas dando lugar a la Nueva Gestión Pública. Así, existió la urgencia de que los gobiernos e instituciones públicas fueran más eficientes, y un instrumento que contribuye en gran medida a dicho propósito es el ofrecer información de forma directa y actualizada.

Permitiendo servicios en línea, transparencia y rendición de cuentas, con la finalidad de que las instituciones se enfoquen en los ciudadanos. Estos aportes han promovido la utilización de recursos que conforman las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) para integrar documentación electrónica. De esta manera se favorece la eficiencia en los sectores privados, organizaciones no gubernamentales y ciudadanía en general, con aspectos diseñados para apoyar las estructuras de trabajo en situaciones óptimas, utilizando herramientas para la administración y gestión de sus actividades atendiendo las necesidades de las instituciones de gobierno.

Resolviendo de esta manera las operaciones relacionadas a la inter-operabilidad, seguridad, compatibilidad y acceso en torno a la figura del Estado y la ciudadanía en su encuentro con la llamada “era digital”.

## Introducción

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) utilizadas en la Nueva Gestión Pública (NGP) es una forma innovadora de aplicación de la tecnología; que se caracteriza por incluir una serie de herramientas físicas y no físicas (computadoras, teléfonos, internet, software, redes) y que generan beneficios tanto al gobierno como a la sociedad.

En relación a los cambios en la gestión pública que se han impulsado en los últimos 30 años, Cabrero y Arellano (2011) mencionan lo siguiente: “los presupuestos por resultados, la planeación estratégica, la gestión de la calidad, la reingeniería de procesos, e introducción de tecnologías de información y comunicación” (p. 433).

Cabe señalar que estas últimas son aplicadas en la actualidad en los tres órdenes de gobierno y la profundización de su uso está sujeta a la disponibilidad de recursos y necesidad de dichos gobiernos. Al respecto, para el caso del Estado de Quintana Roo, su aplicación está orientada a la búsqueda de oportunidades y fortalezas innovadoras.

Sin embargo, existen limitaciones (burocracia clásica, intereses, falta de capacitación, etc.) las cuales se pueden erradicar, de acuerdo a la colaboración de los tres niveles de gobierno para reformar e invertir en la modernización que propone la nueva gestión pública. Por ende, el uso de las TICs se debe de visualizar como inversión y no como gasto, ya que mediante su aplicación se podrían obtener beneficios en diversos aspectos.

Al respecto, en el presente trabajo se pretenden describir los beneficios y las limitaciones a las que se enfrentan el uso de las TICs en los gobiernos municipales. Entre los aspectos se abarcan: los beneficios, las oportunidades o acercamiento gobierno y ciudadanía, el libre acceso y la facilidad de información, documentación, realización de trámites, pagos, minimizar tiempo e interactuar con el gobierno mediante opinión pública orientada a la mejora.

Esto a su vez, permitiría al gobierno dar la mayor cobertura a las necesidades de manera oportuna, hacer valer voz y voto sistemáticamente por medio de encuestas de muestreo, así, la transparencia y la rendición de cuentas, construirían acciones gubernamentales.

En la actualidad, el gobierno electrónico (e-gobierno) en los municipios del Estado de Quintana Roo, presenta distintos desafíos, tanto internamente (entre otros, deficiente

planeación y falta de profesionalización de los empleados gubernamentales), como externamente (devaluación del peso, deuda y recorte presupuestal federal).

La realidad que vive la aplicación de las TICs en los municipios de Quintana Roo son, por una parte, la limitación o nula información, escasa base de datos, documentos para descargar, pagos en línea, interacción con el gobierno, deficiente infraestructura básica, falta de coordinación, uniformidad de la web, altos costos, incorporación (es) tecnológica (s) y capacitación.

En la década de 1980 se dieron acontecimientos que llevaron al gobierno, a crear, reformar, adaptar y desechar diversos aspectos de la vida gubernamental. En cuanto a la adopción de las TICs, los gobiernos, han tomado acciones y ha desarrollado actores: intergubernamentales y sector privado; la negociación y la toma de decisiones está orientada a convenios donde ganen ambas partes, los gobiernos implementan mecanismos modernos, como es en su caso, electrónicamente.

En México, el origen de la implementación de la nueva gestión pública, gira alrededor de la necesidad; necesidad para que el gobierno invierta en las TICs, la historia nos remonta a la administración de José López Portillo, donde se acumuló gran cantidad de deuda externa, que inevitablemente estalló en una gran crisis a finales de dicha gestión, y principios del sucesor, provocando que en la década de 1980 se implementarán reformas estructurales de gran alcance durante los gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) y Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).

Durante ese periodo se desarrolló de forma extraordinaria el internet que permitió el uso intensivo de las TICs en las actividades gubernamentales. La NGP es un modelo que implica que las TICs sea el sector de mayor crecimiento económico en México.

Las TICs, amplía la visión para recabar y distribuir información, de hacer tratados comerciales, de la afinidad en cultura y negocios, de operadores calificados, de localización geográfica y costos competitivos. Dicho medio, reactiva la economía al ser más eficiente y eficaz para la prestación de servicios públicos y dar respuesta.

Haciendo un recuento histórico sobre el Municipio, su estructura, sus leyes y el proceso administrativo clásico burocrático. Se da paso a un nuevo modelo, en el cual, la gestión pública se logra mediante el denominado gobierno electrónico o e-gobierno, a su vez, se considera una herramienta útil para que el gobierno organice, administre, informe e interactúe con la ciudadanía.

En la actualidad, este modelo está en desarrollo y pretende generar menores costos y mayores beneficios, así como servicios públicos de calidad. La adaptación del e-

gobierno, requiere la colaboración de actores: públicos, privados y ciudadanía, la cual en un tiempo estimado, permitirá la generalización de instrumentos electrónicos: páginas oficiales municipales, servicios de interacción entre servidores públicos y ciudadanía, realización de transacciones, entre otros. Es decir, los beneficios que se contemplan para la formulación del gobierno electrónico (e-gobierno) se relacionan con la disminución del tiempo en la prestación de servicios y optimización en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros. Entre los objetivos que trae consigo serían: calidad, eficacia, eficiencia, transparencia, entre otros. En este sentido, se estaría cumpliendo con políticas de procedimientos, recursos financieros y racionalización.

Estos procedimientos serían integrales, porque a través de las dependencias administrativas correspondientes se evaluarían los objetivos de lo posible y lo deseable, que a su vez, dicho conocimiento permitiría comparar experiencias, colaborar en aplicaciones con otros gobiernos y adaptar procedimientos para fortalecer el propio sistema.

En el caso de los municipios de Quintana Roo, la interacción en servicios, información, transacción y comunicación con las instituciones; está siendo cada vez más utilizada, sin embargo, el desarrollo de las TICs depende del sector poblacional, desarrollo económico y nivel de vida.

En el presente trabajo se analizan las páginas web oficiales de cada municipio del estado de Quintana Roo, y posteriormente se evalúan los avances en disponibilidad de información y trámites en línea, así como la fundamentación en sus bases, principios, normas de integración, coordinación, participación de autoridades y sectores sociales. Así, este trabajo se presenta dividido en tres grandes apartados.

El primero está integrado por un marco conceptual correspondiente a la NGP, donde se aborda el origen de la misma y el proceso de adaptación que la conforman. Posteriormente, se analizan a las escuelas que influyeron en la creación del modelo de la NGP: la escuela neoclásica austriaca de la economía y la escuela de la elección pública.

El segundo tiene como propósito realizar un análisis cuantitativo y comparativo de tres experiencias internacionales relacionadas con el uso de las TICs en tres países iberoamericanos: España, Colombia y México. Asimismo, se permitirá contrastar: etapas, nivel de desarrollo, retos y resultados, respectivamente. Estos datos permitirán tener un conocimiento amplio sobre el nivel de desarrollo de las TICs y la respuesta a la interrelación entre gobierno y ciudadano.

En el tercer capítulo se hace un análisis detallado por municipios del Estado de Quintana Roo, en referencia a los resultados obtenidos, se tomó como criterio posicionarlos de mayor a menor calidad, en relación a los servicios que se ofrecen en línea, como: información, acceso y registro de documentos, pagos en línea, transparencia y rendición de cuentas. Dicho análisis permitirá obtener una visión amplia del desarrollo que se tiene del e-gobierno a nivel municipal.

## Capítulo 1. El gobierno electrónico y la Nueva Gestión Pública

### 1.1. Origen y características de la Nueva Gestión Pública

#### 1.1.1. Origen de la NGP

Hay consenso sobre el origen de la NGP, como práctica gubernamental. Ello no es así respecto al origen intelectual de la misma, al respecto Bozeman (1998), afirma que la gestión pública “es producto de la evolución institucional más que del desarrollo intelectual” (p. 37) Así, casi todos los autores concuerdan en afirmar que el origen de la NGP se encuentra en las prácticas gubernamentales ensayadas en Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia (García, 2007, p. 54; Shand, 1996, p. 77; Cejudo, 2011, p. 19 y Arellano, 2011, p. 202. ).

Donde no hay consenso es en las raíces intelectuales de esta práctica gubernamental. Así, para Guerrero (2009) la NGP constituye un fenómeno de alta complejidad donde se confluyen una gran variedad de ingredientes con personalidad propia y autonomía relativa, como son la economía neoclásica, en su versión austriaca (Von Mises y Hayek) y la de opción pública (Buchanan, Tullock, Ostrom y Niskanen), también está presente el pensamiento administrativo de Peter Drucker y muchos conceptos sobrevivientes de la administración pública que han sido rebautizados (p. 18)

Cejudo (2011), por su parte, afirma que “el origen intelectual de la NGP se encuentra en dos escuelas de pensamiento: la teoría de la elección pública (*public choice*), acompañada por el nuevo institucionalismo económico, y el gerencialismo (*managerialism*)” (p. 29).

##### 1.1.1.1. La escuela neoclásica austriaca de economía

La teoría de la elección pública se ubica entre la ciencia económica y la ciencia política y estudia, desde la perspectiva económica, las decisiones que se toman en el sector público, bajo la premisa de que el individuo es quien ha de decidir. Kunt Wicksell, economista sueco de la corriente neoclásica, se considera el antecedente inmediato de esta teoría, por lo que comprender el origen y evolución de esta corriente es importante para entender la vertiente liberal de la teoría de la elección racional (Álvarez, 1986).

La escuela neoclásica surge en la década de 1870 en tres lugares de Europa, en Inglaterra con Jevons, en Austria con Menger y en Suiza con Walras, estos tres autores escriben libros donde se realizan planteamientos que continúan la tradición liberal iniciada en Inglaterra por Smith y Ricardo, pero con un cambio radical en relación a la teoría del valor y la distribución. Se pasa de una teoría del valor trabajo hacia una teoría subjetiva del valor, donde este estaba determinado por las apreciaciones individuales, subjetivas, de los consumidores, y la utilidad que proporcionarían los bienes era lo que determinaba el valor de la mercancía.

Posteriormente fue inglés Alfred Marshall quien realiza una síntesis de ambas corrientes de pensamiento. Respecto a la teoría de la distribución la asimilaron a la teoría del valor, el valor del trabajo, del capital y la tierra va a estar determinada por la productividad marginal de dichos factores. Si Guerrero menciona que es la tradición austriaca la que es fuente de la nueva gerencia pública, es debido a que los principales seguidores de Menger (von Mises y Hayek) continuaron, incluso después del triunfo del keynesianismo, sus propuestas liberales tanto en Inglaterra, con Hayek a la cabeza y en Estados Unidos con von Mises. Lugares a donde ambos se refugiaron tras el ascenso de Hitler al poder en Alemania.

Tanto von Mises como Hayek fueron enemigos implacables de la intervención estatal en la economía. Consideraban que, independientemente de las buenas intenciones, la intervención de los gobiernos, al actuar en contra de la lógica capitalista, generaba consecuencias indeseables y nocivas....consideran que la intervención del gobierno lejos de ser la solución sólo consigue empeorar la situación inicial. Tampoco se confía en el gobierno para la gestión monetaria, ni siquiera con la regla de expansión fija de la oferta monetaria preconizada por los monetaristas; lo que se suele proponer es el retorno al patrón oro. Es decir, un patrón monetario en el que el gobierno no tenga función alguna (Cue, 2000, pp. 1101-1102).

Asimismo, Guerrero (2009) señala que el origen del concepto de neoliberalismo se ubica en 1938, cuando en París se reúnen un grupo de economistas, entre ellos von

Mises y Hayek, la agenda que se pactó en dicha reunión consistió en cuatro puntos: 1. Solo el mecanismo de precios, funcionando en mercados libres, permite la optimización del uso de los recursos; 2. Al estado le corresponde la responsabilidad de determinar el régimen jurídico que sirva de marco al libre desarrollo económico; 3. Otros fines sociales pueden ser substituidos por los objetivos económicos enunciados arriba, y 4. Una parte del ingreso nacional puede ser substraída al consumo, pero con la condición que la transferencia se haga a “plena luz” y sea “conscientemente consentida” (p. 8).

Con la revolución keynesiana las prácticas de políticas económicas en el mundo capitalista, hicieron que las ideas neoliberales se quedaran relegadas en los claustros académicos y será, hasta la década de 1970 cuando se pone en tela de juicio las bondades del Estado de Bienestar, con la crisis de los acuerdos de Bretton Woods, la crisis del petróleo, la estanflación de las principales economías capitalistas, y concluye con la crisis fiscal del Estado. Será en esa década cuando el monetarismo de la escuela de Chicago, con Milton Friedman a la cabeza y las ideas liberales de von Mises y Hayek, reivindican al neoliberalismo. Es en esa década que el premio Nobel de economía es otorgado a dos eminentes economistas liberales: a Hayek, en 1974, y a Friedman, en 1976.

Así, algunos autores como Cue (2000), señala que:

Sin embargo, así como el ascenso keynesiano cubrió de sombras y relegó al pensamiento de la escuela austriaca, el cuestionamiento de la política y la teoría keynesianas, que comenzó a finales de los años sesenta y principios de los setenta, revivió el interés de los economistas, en particular en Estados Unidos, por los planteamientos monetarios de Ludwig von Mises (p.1101).

En el caso de Knut Wicksell, el propio Buchanan (1986 citado en Toboso, 1992, p. 329), afirma que:

Wicksell merece ser designado como precursor de la moderna teoría de la elección pública porque en su tesis doctoral de 1896 podemos encontrar tres elementos constitutivos que forman los fundamentos de esta teoría: el individualismo metodológico, el homo-economicus y la política como intercambio.

Cabe mencionar que Wicksell se formó en la tradición neoclásica en las vertientes austriaca y suiza, tuvo contribuciones importantes en el campo de la teoría monetaria.

#### 1.1.1.2. La escuela de la elección pública

La escuela de la elección pública estudia el comportamiento del sector público. Buchanan (2005) caracteriza a la elección pública como un programa de investigación más que como una disciplina o subdisciplina, lo que exige el planteamiento de una serie de supuestos, entre los cuales están los siguientes. Individualismo metodológico; elección racional y política como intercambio. Para este autor el origen de esta corriente se ubica a mediados del siglo XX, cuando “los gobiernos... estaban asignando entre un tercio y un medio de su producto total a través de instituciones políticas de tipo colectivo en vez de a través de los mercados” (p. 204).

Los economistas, dice Buchanan (2005), contradictoriamente dedicaban sus esfuerzos a explicar cómo funcionaba el mercado y dedicaban poco esfuerzo, junto con los politólogos, a explicar la toma de decisiones políticas de tipo colectivo. Así, lo que existía era un vacío teórico y en la investigación acerca de lo que estaba sucediendo en el campo del gobierno.

Los pioneros de esta corriente empezaron por preocuparse por las reglas de votación por mayoría en el marco de comités pequeños (Duncan Black). Otros se ocuparon de probar la existencia o no del óptimo de Pareto, Arrow, según Buchanan (2005), concluye que; “a menos que se establecieran algunas restricciones respecto a las ordenaciones de las preferencias individuales, no se podría obtener tal ordenación social” (p. 205), dando lugar a lo que se conoce como teorema de la imposibilidad. Así se llegó a la conclusión de que la democracia, entendida como equivalente a la votación por mayoría, no podía funcionar.

Para Cejudo (2011), la influencia de la teoría de la elección pública sobre la NGP se da al tomar esta:

el escepticismo frente a los instrumentos tradicionales de gestión (pues ve en la planeación y el control centralizados una receta para tomar decisiones equivocadas y emprender la implementación fallida), la

obsesión por introducir mecanismos de mercado que hagan contrapeso a las tendencias concentradoras y autocomplacientes de los burócratas y las agencias públicas, y el interés por construir sistemas de incentivos que hagan que el desempeño y los resultados de los funcionarios sean premiados o castigados, bajo el supuesto de que éstos actúan siempre conforme a decisiones estratégicas que maximizan sus ganancias, y no por vocación o valoraciones normativas (p. 26).

El pensamiento de Peter Drucker, se orienta en la economía y la sociedad, de manera organizada en función del management. Él lo contempla como un arte, en razón de convertir la información en el conocimiento del saber y a su vez en recurso; aunado a ello, tiene cabida la prudencia y liderazgo para practicarlo y aplicarlo. Drucker hace énfasis que para que el management tenga éxito se requiere tomar en cuenta la cultura y las tradiciones del país en que la que se trabaje.

Hacia finales de la década de 1930, Hayek y Mises plantean el término “soberanía del consumidor” en donde se le da valor a la figura ciudadana como cliente, el trazo actual con la NGP, es reafirmar que las dependencias de gobierno expanden sus bienes y servicios a los consumidores soberanos, es decir, en este caso el cliente consume lo que necesita por la vía cataláctica.

La escuela de la elección pública estudia el comportamiento del sector público. Buchanan (2005) caracteriza a la elección pública como un programa de investigación más que como una disciplina o subdisciplina, lo que exige el planteamiento de una serie de supuestos, entre los cuales están los siguientes. Individualismo metodológico; elección racional y política como intercambio. Para este autor el origen de esta corriente se ubica a mediados del siglo XX, cuando “los gobiernos... estaban asignando entre un tercio y un medio de su producto total a través de instituciones políticas de tipo colectivo en vez de a través de los mercados” (p. 204).

Los pioneros de esta corriente empezaron por preocuparse por las reglas de votación por mayoría en el marco de comités pequeños (Duncan Black); otros se ocuparon de probar la existencia o no del óptimo de Pareto, Arrow, según Buchanan (2005) concluye que “a menos que se establecieran algunas restricciones respecto a las ordenaciones de las preferencias individuales, no se podría obtener tal ordenación social”,

dando lugar a los que se conoce como teorema de la imposibilidad (p. 205). Así se llegó a la conclusión de que la democracia, entendida como equivalente a la votación por mayoría, no podía funcionar.

### 1.1.2 Características de la NGP

Respecto a lo que caracteriza a la NGP, existen similitudes y diferencias entre los estudiosos del tema. Así, para Schröder (2000), la NGP tiene las siguientes características:

- Dirección orientada a la competencia mediante la separación de competencias entre los financiadores y los prestadores de servicios.
- Se enfoca en la efectividad, eficiencia y calidad del cumplimiento de tareas; separación de la dirección estratégica (¿QUÉ?) de la dirección operativa (¿CÓMO?).
- Trato fundamentalmente igual de prestadores de servicios particulares como público, dentro del marco de la prestación de servicios y presupuestos globales.
- Impulso enfocado de la innovación (como parte de la prestación de servicios) gracias a un manejo operativo delegado (no sólo descentralizado) (p. 7).

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), las características de la NGP, son las siguientes: a) Profesionalización de la alta burocracia; b) administración pública transparente y que sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad; c) la descentralización de la ejecución de los servicios públicos, como camino de la modernización gerencial del Estado latinoamericano; d) desconcentración organizacional de la administración para actividades exclusivas del estado; e) orientación al control de los resultados; mayor autonomía gerencial de las agencias y de sus gestores debe ser complementada con nuevas formas de control; f) orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario; y modificación del papel de la burocracia en relación con la democratización del poder

público. Esto último, mediante el aumento del grado de responsabilidad del servidor público ante la sociedad, con una administración pública más transparente y orientada hacia la rendición de cuentas. Por, ende, la burocracia tendrá que percibir al usuario del servicio como un posible aliado en la búsqueda de resolver los problema, y su responsabilidad ante los políticos electos en términos de la democracia representativa, y ante los representantes formales e informales de la sociedad, que estén actuando en el ámbito público no estatal (pp. 13-18).

## 1.2. La NGP y el gobierno electrónico

El modelo de la NGP se presenta como una infraestructura detallada y procesos específicos, su aplicación en el gobierno involucra al sector privado como proveedor de las herramientas (TICs) y a la administración pública como operadores o ejecutores de la misma.

Al respecto, la NGP entre sus diversas funciones, destaca la importancia de la competencia en rendimiento y en la delegación de actividades de manera clara, precisa y concisa. Dicho conjunto es apoyado por el sector privado con las innovaciones de las TICs que están orientadas a la eficiencia, eficacia y calidad de prestar servicios públicos y al mismo tiempo se pretende que con base a estándares como informes de actividades, cálculo presupuestal, entre otras. Dicho lo anterior, permitirá la transparencia, la evaluación y rendir cuentas a la ciudadanía.

La aplicación del Modelo de la NGP en el gobierno, debe de mantener la meta de ser competitiva en sus instituciones, relacionarse y aplicar las herramientas y conocimientos de la industria privada, sin olvidar su origen de responsabilidad para brindar servicios de calidad para la ciudadanía. Cabe señalar que a pesar de no recibir utilidades como normalmente lo haría la iniciativa privada, el gobierno tiene que recaudar recursos financieros para solventar las actividades del Estado, así como buscar el bienestar social.

El aporte de características de la NGP desde la perspectiva de Oyarse (2011), hace alusión a las ideas centrales:

- a) Búsqueda de mayor productividad.
- b) Más confianza del público en los mercados o mecanismos del mercado.
- c) Orientación hacia el servicio.

- d) Mayor descentralización de gobiernos nacionales a sub-nacionales.
- e) Capacidad incrementada para diseñar y realizar un adecuado seguimiento de las políticas públicas.
- f) Estrategias para mejorar la responsabilidad sobre los resultados. ( p. 8),

En relación a los puntos anteriores, se puede decir; el proponer mayor productividad está ligado a la coordinación de la infraestructura institucional que conforman al estado. La responsabilidad de estas, es ser eficiente en el accionar de su competencia, el proveer servicios de calidad y ante ello, la ciudadanía se sienta en confianza de cumplir su obligación hacia el estado. La descentralización se refiere a transferir responsabilidades y relaciones sin violar las jurisdicciones, así como el rendir cuentas en informes de gobierno.

La función de diseñar y seguir políticas públicas obedece a la necesidad que se crea en torno a problemáticas y con ellas para minimizar a las mismas u optimizar beneficios, asimismo, se pretende emprender una estrategia programada por resultados, para dar seguimiento a las políticas públicas y evaluar su desempeño a favor de la calidad en el servicio.

La NGP, desde la perspectiva de Martínez (2005), hace alusión a que el modelo ha sido tema de desarrollo en diversos estudios y cada uno ha aportado al conocimiento puntos de vista complejos y/o similares en ciertas características: inicios, infraestructura de evolución, técnicas aplicadas, experiencias de gobiernos, resultados, críticas, entre otros.

De las características antes enunciadas se pueden establecer dos categorías:

I. Características que se reconocen propias de la nueva gerencia pública, las cuales no han tenido antecedentes en el ámbito gubernamental.

II. Características que retoma la nueva gerencia, y que comprenden aspectos que ya se habían tomado en cuenta en el actuar gubernamental; pero como Gruening (1998) menciona es la mezcla de todas estas características la que las hace novedosas y relevantes para este estudio.

1.1. Dentro de la primera categoría existen características como: soberanía del consumidor, contratos, sistema de competencia, empresarialidad e innovación, y separación entre management y policy.

1.2. Características propias de la Nueva Gerencia Pública

- Soberanía del consumidor (orientación al cliente)
- Administración por contratos

- Sistema de competencia (no permitir monopolios)
- Empresarialidad e innovación
- Separación entre “management” y “policy” (despolitizar)

Para darle sentido a las características propias de la NGP se menciona a la soberanía del consumidor, como la libertad y responsabilidad de consumir donde les convenga y que el gobierno sea competitivo para captar la atención de los clientes; la administración por contratos según Fortin (2000), consiste en la utilización de la figura jurídica del contrato escrito (p. 5).

Ello responde al sentido de darle formalidad y a la normativa de transparencia y rendición de cuentas; el sistema de competencia obedece en el sentido económico a la intervención del gobierno como regulador para minimizar las fallas de mercado en general, que puedan afectar al mercado económico, y la empresarialidad e innovación, consiste en la mejora continua de la práctica de la gestión y a las herramientas (TICs) que facilitan las actividades de los mismos.

El despolitizar consiste en las actividades específicas por competencia, evaluar el desempeño y conferir responsabilidades a los actores con el perfil adecuado para ocupar el puesto.

#### 2.1. Características adoptadas por la Nueva Gerencia Pública

- Rendición de cuentas
- Mayor utilización de tecnologías de información
- Planeación y gestión estratégica
- Descentralización.

Al respecto, la rendición de cuentas está ligada a la transparencia y evaluación de los resultados, para con ello evitar prácticas irregulares, que no permiten cumplir eficaz y eficientemente con los objetivos del gobierno.

La utilización de tecnologías de información, obedece a las prácticas de uso que ofrece la globalización para guardar, actualizar, informar, gestionar y transferir; información, datos, registros, documentos, y otros aspectos; para así, hacer más eficiente y eficaz la calidad que el estado provea y que al ciudadano satisfaga.

La planeación y gestión estratégica están vinculados a la misión y visión del espacio-tiempo de lo que quieren lograr, a los resultados de desean adquirir y a quienes quieren beneficiar y para qué.

La descentralización consiste en la libertad de ser eficiente y eficaz para tomar decisiones sin tener que depender del espacio-tiempo de consultar y esperar respuesta para proceder, permitiendo así, un margen mínimo de error y confianza para rendir cuentas al elemento central.

Otro autor que se suma al debate y cuyas ideas tienen similitud y complementa a los autores antes mencionados, desde su perspectiva acerca de la NGP, es Bolaños (2008), el cual ve la necesidad de adaptar, readaptar o transformar a la administración Pública (p. 142).

Al respecto, todos los gobiernos que han llevado el proceso de desarrollo del modelo, han experimentado dichos supuestos. A la administración pública se le ha considerado como el inicio o propulsor para llevar a cabo técnicas en conjunto con la política en relación a obtener cooperación y apoyo bilateral para transformar y tomar procedimientos de la administración privada hacia la pública.

Dice Joan Prats i Catalá (2006 citado en Bolaños, 2008) que dentro de las principales características de la “Nueva Gestión Pública”, propuestas por Bresser Pereira al ser éste un gran propulsor de dicha tendencia desde el Ministerio de Reforma del Estado en el Gobierno de Fernando Henrique Cardoso y la Presidencia del CLAD, se cuentan:

1. Orientación de la acción del estado para el ciudadano-usuario o ciudadano-cliente;
2. Énfasis en el control de los resultados a través de los contratos de gestión;
3. Reconocimiento de la discrecionalidad necesaria de los gerentes públicos
4. Separación entre las instancias formuladoras de políticas públicas, de carácter centralizado, y las unidades funcional o territorialmente descentralizadas, ejecutoras de esas mismas políticas;
5. Distinción de dos tipos de unidades funcionalmente descentralizadas:
  - (1) los organismos ejecutivos, que realizan actividades de autoridad exclusivas de Estado, por definición monopolistas, y

(2) los servicios de provisión de bienes públicos divisibles, de posible carácter competitivo, en que el poder del estado no está involucrado;

6. Transferencia hacia las empresas y las organizaciones no gubernamentales de los servicios de prestación de bienes públicos divisibles o de mérito;

7. Adopción acumulativa, para controlar las unidades descentralizadas, de los mecanismos

(1) de control social directo,

(2) de contrato de gestión en que los indicadores de desempeño sean claramente definidos y los resultados medidos, y

(3) de la formación de “cuasi-mercados” en que se da la competencia administrada;

8. Tercerización de las actividades auxiliares o de apoyo, que pasan a ser licitadas competitivamente en el mercado.” (Prats: 2006 citado por Bolaños, 2008, pp. 147-148).

En la tabla 1 se extraen las características de la NGP, desde la perspectiva similar o complementaria que cada autor señaló anteriormente. Es decir, partiendo de la idea original de Schöeder, cada autor posterior, comparte ideas similares o complementarias sobre las características del modelo de la NGP, cabe resaltar que Martínez es el único autor que señala el término de TICs, el cual es el núcleo de la base operacional del modelo de la NGP y que se ha estado señalando en el transcurso de la historia.

Tabla 1. Características de acuerdo a enfoques de la Nueva Gerencia Pública

Autor	Schröder (2000)	Martínez (2005)	Bolaños (2008)	Oyarse (2011)
<b>Características Similares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia interna y externa</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Calidad</li> <li>• Prestación de servicio</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Competencia</li> <li>• Orientación al cliente (prestación de servicio)</li> <li>• Innovación</li> <li>• Administración por contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Administración de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicio</li> </ul>
<b>Características Complementarias</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despolitizar</li> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Mayor utilización (TICs)</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Descentralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrecionalidad</li> <li>• Descentralización</li> <li>• Transferencias no gubernamental</li> <li>• Licitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Descentralización</li> <li>• Evaluación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base a los autores: Schröder (2000), Martínez (2005), Bolaños (2008) y Oyarse (2011).

## **Capítulo 2. Las experiencias del Gobierno Electrónico en España, Colombia y México.**

### 2.1. Experiencia del Gobierno Electrónico de España

#### 2.1.1. Etapas del e-gobierno en España

Toda política pública requiere de un análisis exhaustivo y a razón de ella surge la necesidad de erradicar la ineficiencia, por ello, retomando los procesos y resultados que se han observado de la burocracia clásica, se ha determinado plantear experiencias alentadoras del modelo de la nueva gerencia pública, que se han ido implementando sucesivamente en los gobiernos.

Según experiencias, todo gobierno que dio apertura a la NGP, realizó una serie de procedimientos, basados en el análisis de las políticas públicas, de acuerdo a ello, se tomaron pautas necesarias para medir la viabilidad y (en su caso) adaptarla como modelo para su gobierno: definir la problemática, obtener información, alternativas, criterio a tratar, proyección de resultados, costos; anexo resultado y evaluación.

Las experiencias que se han obtenido con el modelo de la nueva gerencia pública por países fundadores, han sido ejemplo a seguir por otros países, para el caso de España, debió consistir en adaptar el modelo así mismo, y clasificarlo por fases o etapas (espacio/tiempo) el proceso fue sucesivo y coordinado por las tres órdenes de gobierno y transmitido a los ciudadanos para la coexistencia recíproca: presencia, información urbana, interacción, transacción y e-democracia.

A continuación se explican las funciones de cada etapa de las TICs que impulsa el gobierno, con el propósito de recortar tiempo, y dar atención eficiente en línea.

- **Presencia.** Fase inicial de acción, en donde se tiene la capacidad de procesar la incorporación de servicios, funciones y responsabilidad orientada a brindar información y búsquedas básicas en línea con la previa adquisición de recursos materiales que permitan hacer posible la descarga de archivos y llenado de formularios.
- **Información urbana.** Exige herramientas y tecnologías avanzadas para acceder a información de ubicación, domicilio y servicio de medios de transporte, mediante el diseño de plataformas de búsqueda y rastreo interconectadas con dispositivos

móviles y Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) con el objetivo de brindar servicios precisos y rápidos a los usuarios.

- Interacción. Fase importante e inicial, donde ha de darse la relación de la figura gubernamental/ayuntamiento y ciudadanos/usuarios, mediante las comunicaciones y servicios en línea/correo electrónico y por teléfono.
- Transacción. Abarca la interacción electrónica, sistemática, ordenada y segura entre la oferta de servicios y los ciudadanos, de manera que los usuarios sigan el protocolo, para registrarse al sistema y acceder a la certificación digital, personalización, trámites, estado de cuenta y pago de servicios en línea.
- E-democracia o democracia electrónica. Servicio basado en la plataforma de foros de conversación en participación ciudadana relacionado a cuestiones municipales, abarcando desde la interacción con las autoridades responsables de atender a la ciudadana hasta incentivar a la opinión pública en asuntos de políticas públicas.

Después de haberse puesto en marcha cada una de las fases, se procede a dar un lapso de tiempo considerable, para evaluar el modelo, y hacerle adaptaciones necesarias orientadas a la mejora continua estructural.

### 2.1.2. Nivel de desarrollo y retos en las ciudades españolas

La planeación y ejecución de adaptar las TICs al gobierno español requirió de coordinación y esfuerzo de distintos actores para entrar en un estándar aceptable de desarrollo; no obstante y por el tamaño del proyecto, se presentaron retos que fueron canalizados para dar solución, se determinó un lapso de tiempo de la finalización de fases, y con los requerimientos establecidos se procedió a realizar acciones.

A continuación se presenta el reporte difundido por la UNPACS, por sus siglas, United Nations Public Administration Country Studies, organización que cuyo análisis le da valor general al nivel de desarrollo del e-gobierno, resaltando: participación electrónica, servicios en línea, capital humano e infraestructura en telecomunicaciones:

Tabla 2. Encuesta de un gobierno electrónico

<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Ranking (de 193 países)</b>	<b>E-Participación</b>	<b>Servicios en Línea</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Infraestructura</b>
2015	España	12°	0.78431	0.94488	0.91520	0.66288

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la UNPACS (2016).

Asimismo, la población es parte fundamental para el desarrollo y equivalencia del gobierno electrónico, de acuerdo a que a mayor sea el número de habitantes por ciudad, mayor serán los servicios de transacción y por ende la reciprocidad de recaudación, distribución de servicios y mantenimiento del e-gobierno.

- Crecimiento sostenible. Como parte de un nuevo modelo encaminado a la transición con el e-gobierno, se involucran la colaboración de las directrices económico, político y social. Ciertamente por la semejanza del modelo se requiere un proceso y un tiempo para alcanzar su cúspide.

De acuerdo al conocimiento de las prácticas y al intercambio gubernamental internacional de dicho modelo, sugieren que el crecimiento sostenible es a largo plazo y en distintas etapas; las TICs deben ser sometidas a evaluación.

Complementando la idea anterior, Esteves (2006), señala a dieciocho ciudades españolas más desarrolladas en e-servicios municipales, cuantitativamente calificando en orden descendente, de mayor e-valor con 10.75 a menor de 7.75 de efectividad:

Barcelona, Vigo, Leganés, Girona, Córdoba, La Coruña, Lleida, Valencia, Zaragoza, Alicante, Bilbao, Gijón, Granada, Madrid, Cartagena, Jerez de la Frontera, Logroño y Málaga (pp. 86-89).

Las ciudades que no entran en la lista de Esteves, es porque las ciudades tienen un déficit en e-gobierno, no siguen el modelo sostenible, y carecen de ofertas de servicios.

Es decir no cubren las necesidades de la ciudadanía en brindar información, certificación digital, personalización, tramites en línea, seguridad, transacción e interacción con las autoridades encaminadas a la transparencia y democracia en el e-gobierno.

Dentro del marco de retos que presentan ausencia en el desarrollo del e-gobierno en relación a los servicios, se mencionan faltas de: posicionamiento del portal, ajuste del ciudadano en relación a las TICs, percepción del ciudadano y participación ciudadana.

- Falta de posicionamiento del portal. Desde la fase inicial de desarrollo se debe permitir la libertad de difusión informativa en conjunto a facilitar herramientas necesarias como: el índice, los apartados, el motor de búsqueda y los enlaces web, los cuales permitirán la eficiencia y eficacia en obtención de información y el acceso rápido a las búsquedas de operación de los usuarios.
- Adaptación del ciudadano en relación a las TICs. La mejora continua del e-gobierno, obedece a que los ciudadanos deben de tener el conocimiento y la voluntad de aprender, hecho que permitirá la disminución de la brecha en el uso de los e-servicios.
- Falta de percepción ciudadano. Los aspectos antes señalados conducen a la nueva forma eficiente en que el gobierno pretende administrar y operar, mediante los respectivos portales de sus ciudades. La idea es que en el e-gobierno se cumpla el valor recíproco entre el estado y la ciudadanía para administrar y proveer servicios de calidad en relación a presencia, información, interacción, transacción y e-democracia.
- Participación ciudadana. Este servicio es ofrecido en las ciudades, se presenta por medio de plataformas como: foros, blogs o encuestas, su importancia va orientado a la opinión ciudadana y a la e-democracia; los temas están relacionados a eventos, al ejercicio del ayuntamiento u otros asuntos, según sean del conocimiento de opinión pública. Algunas ciudades reservan apartados para publicaciones informativas y descargas de formatos.

### 2.1.3. Resultados del e-gobierno español

Los resultados permitieron comparar el nivel de desarrollo en infraestructura de cada municipio en relación a los beneficios que ofrece el servicio del gobierno electrónico. Con base a indicadores de valor se reconoce el esfuerzo por tratar de ofrecer servicios de calidad.

En el presente trabajo se procedió a clasificar las ciudades de acuerdo a los indicadores de satisfacción que brinda a la ciudadanía, entre los valores que se toman en cuenta destacan: el nivel de desarrollo por ciudad, la población y el crecimiento sostenible.

El gobierno electrónico o e-gobierno tiene la finalidad de ser eficiente. En lo particular, el gobierno español con el uso de las TICs, contempla facilidad de acceso a la información, ofrecer información general del estado, recaudación de impuestos, convocar a e-participación ciudadana, seguridad y protección de datos personales, provisión de servicios públicos e interacción con la administración pública orientado a la e-democracia o democracia electrónica.

El gobierno español se ha esforzado por obtener resultados de calidad y lo ha demostrado en la actualización del sistema electrónico en sus dieciocho ciudades más desarrolladas, es decir, en “mejora continua”. Las ejes que el ciudadano puede encontrar con el e-gobierno se encuentran: sitio web promocional, información, descargables, actualizaciones en noticias, ventanillas únicas, administración electrónica, interacción, transacción y democracia electrónica.

Los esfuerzos por parte del gobierno, presentan retos internos o externos, la discrepancia existe alrededor del e-gobierno y las ciudades que no clasifican en el valor. Entre las razones que da lugar la discrepancia es a la adherencia política territorial, a la diversidad de culturas asentadas en un mismo territorio, los apartados de leyes que rigen a cada uno y/ o a la autonomía de algunas comunidades que comparten la nación española.

La evaluación permitirá comparar el progreso de la organización a otras similares (experiencias) adaptada para ser eficientes. En la actualidad, el gobierno español usa el internet como vía de interacción con los ciudadanos, facilitan información referente a sus competencias, se implementan servicios digitales (declaración tributaria) y se promociona al propio estado para atraer capital nacional y extranjera.

## 2.2. Experiencias del Gobierno Electrónico en Colombia

El gobierno electrónico de Colombia tiene un apartado en su constitución política, en ese marco se destacan similitudes y contrastes en comparación a los países a comparar; cabe señalar que dichas comparación obedece a la flexibilidad de adaptación correspondiente de cada país, así como diverso factores.

Como se ha estado mencionando, cada gobierno representa al modelo de la nueva gerencia pública como; dinámico, a priori y empírico; es decir, los aspectos se basan en la cooperación internacional. Por ende, la comparación reside en lo que se ha venido explicando en: cómo desarrollan el modelo a los respectivos gobiernos, etapas, retos, resultados y evaluación.

## 2.2.1 Etapas del e-gobierno colombiano

En la actualidad y con la globalización, la sociedad está apegada a los dispositivos tecnológicos que ofrecen la innovación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

Las TICs son un mecanismo que ha pasado por un proceso de adaptación, de lo general a lo particular, por tal motivo, el gobierno colombiano ha tenido que desarrollar normatividades para que sea posible la interacción gobierno y ciudadanía. Dicha innovación pretende que los e-gobiernos implementen este mecanismo para beneficio de actores: públicos, privados y civiles.

El gobierno Colombiano contempla tres acciones cronológicas e importantes, de 1995 hasta el 2012. Estas actividades implican 1) el marco normativo, 2) las fases del modelo e-gobierno en línea, y 3) la evaluación.

Dichas acciones se plasman en el decreto de ley expedido ese mismo año (1995), en el que se estipula, la obligación del gobierno para facilitar a los ciudadanos (usuarios) el acceso al sistema electrónico, para el manejo de datos e información de la administración pública.

Tabla 3. Acciones cronológicas de 1999 al 2012.

<b>Fecha</b>	<b>Acción</b>
18 de agosto de 1999	Se reglamenta la ley “527”, la cual consiste en el acceso y certificación de la firma electrónica o contraseña basada en la aplicación de mensajes de datos y de comercio (firma digital mediante la marca en una casilla con pantalla táctil).

2000	Se ajusta el internet y los sitios web de las entidades, para promocionar e implementar servicios públicos como vía de evaluación y mejora continua.
2001	Se establece el programa presidencial de las TICs.
2003	Se resignan funciones de comunicaciones, se hace un diagnostico en relación a restricciones que presentaban las 496 entidades en sus portales web. Se menciona un informe que indica cantidades de inversión por etapas.
2004	Se formula que las entidades deben de ajustar su plan de acción y racionalizar su automatización, de acuerdo a sus necesidades.
2007	Se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, que tiene como fin: la modernización, la rendición de cuentas, difusión, gestión y prestación de servicios.
2008	Se plantean las estrategias a seguir por parte del gobierno en línea, en relación a la información de conceptos, operativos y cronogramas.
2009	Se estipulan las acciones que deberá brindar el gobierno en línea, como servicios y condiciones actualizadas
2010	Se establecen las estrategias de acción: interacción, transacción (señalado en el 2008) y mejoramiento de la infraestructura de red.
2011	Todos los órganos de gobierno implementan el sistema de las TICs, ofreciendo información de manera transparente y gratuita, plasmado en el plan nacional de desarrollo 2010-2014.
2012	Se procede a la mejora continua del sistema conforme a las necesidades de cada municipio con el objetivo de ofrecer calidad de servicio a los ciudadanos.
A la fecha	Se intensifica las TICs para que los usuarios se adapten y colaboren al plan del gobierno electrónico.

Fuente: Adaptación propia de Cardona (2015).

De 1995 hasta la fecha se observó la evolución por etapas del gobierno colombiano similares a las presentadas por España, haciendo notar: 1. Presencia, 2. Interacción, 3. Transacción y 4. Participación.

En breve se explican las similitudes de etapas Colombia-España:

1. Presencia. El internet como medio de difusión informativo y descriptivo de la administración pública, es decir, únicamente lo más básico en infraestructura informativa para operar.
2. Interacción. La prestación de servicios públicos mediante la plataforma web, donde ya se permite descargar documentos como objetos físicos, registros personalizados, información, etc.
3. Transacción. Incluye trámites, pagos y firmas en línea. Por medio de la web se integraría la serie de procesos administrativos y gestión pública, es decir, donde ya se permite realizar transferencias, cubrir cuotas o pagos cargadas a la tarjeta de crédito con el previo registro al sistema y tener libre acceso a documentación sin tener que asistir físicamente a la dependencia de jurisdicción.
4. La Participación ciudadana en toma de decisiones interactivas con e-gobierno.

### 2.2.2. Nivel de desarrollo y retos en las ciudades colombianas

El nivel de desarrollo analizado del e-gobierno colombiano se encuentra dentro del margen previsto (aceptable), de acuerdo a que el gobierno esta consiente y ha asumido la voluntad y responsabilidad que trae consigo realizar las adaptaciones necesarias del modelo.

Es decir, estar abiertos a la mejora continua de las tecnologías, lo cual por una parte, han permitido realizar diversas operaciones, mediante la recolección de información personal de los usuarios y asimismo, los gobiernos y entidades privadas con el apoyo de recursos tecnológicos, se han visto en la necesidad de implementar un control de registro para diversas finalidades, tomando en cuenta la ley reglamentaria de privacidad, libertades y derechos de los ciudadanos.

Utilizando datos difundidos por la United Nations Public Administration Country Studies (UNPACS, 2016). Se creó un modelo de e-servicios municipales, dicho modelo permitió darle valor general al nivel de desarrollo del e-gobierno.

Tabla 4. Encuesta de un gobierno electrónico

<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Ranking (de 193 países)</b>	<b>E- Participación</b>	<b>Servicios en Línea</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Infraestructura</b>
2015	España	12°	0.78431	0.94488	0.91520	0.66288
2015	Colombia	50°	0.88235	0.78740	0.73480	0.32971

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la UNPACS (2016)

Como se puede apreciar en la tabla 4, España se encuentra mejor posicionada en el ranking, España tiene mejor valoración en, servicios en línea, capital humano e infraestructura, sin embargo, Colombia tiene mejor valoración en e-participación.

Los censos permiten obtener información confiable y actualizada; información que puede ir de lo general a lo particular, según la dimensión de conocimiento que requiera analizar, evaluar y proyectar el gobierno, como lo demostrado en la tabla.

Al respecto, existe una relación entre información y dato personal, ambos términos, entrelazan la información que es un conjunto de datos ordenados que llevan a un conocimiento general, y los datos personales son la información particular de cada ciudadano.

La información puede ser del conocimiento público o privado. Ambos casos está regulado por ley y se recomienda que el uso de las tecnologías sea con responsabilidad, para recibir servicio de calidad.

Los sistemas de información ofrecen confiabilidad, simplificación de procesos en trámites, resguardo de información de entidades públicas, viabilidad de políticas públicas, mejoras en servicios públicos y operaciones en otros rubros propios de gobierno.

En los portales web se puede acceder a información del estado y municipio. En casos particulares para hacer algún trámite se requiere de registro personal del usuario, con la finalidad de tener un control ordenado para censos y estadísticas.

Los retos del e-gobierno son: crear una cultura de protección de datos personales, limitaciones en el manejo de información, insuficiencia en la infraestructura tecnológica, ausencia de política integral de las TICs, falta de compromiso, conocimiento y voluntad de ciertos actores para dicha transición y vulnerabilidad a riesgos de seguridad informática.

Al respecto se explica brevemente los retos antes mencionados (deben ser revertidos):

- Crear cultura de protección de datos personales. En el marco legal, el gobierno debe tomar medidas de seguridad para confiar a los funcionarios el acceso de dichos datos.
- Limitaciones en el manejo de información. Se ha identificado que la información no es transparente, clara y detallada para el conocimiento ciudadano.
- Insuficiencia en la infraestructura tecnológica. En relación a limitar recursos para la mejora continua del e-gobierno.
- Falta de compromiso, desconocimiento y falta de voluntad de ciertos actores de la generación clásica burocrática que se oponen a la transición. De acuerdo a intereses, conocimientos erróneos, ambigüedad en procesos.
- Brecha del modelo hacia los funcionarios públicos. La falta de cultura hacia el uso de las TICs por parte de ciertos actores, variantes de oposición: costumbre a la burocracia, manejo de conocimientos inadecuados y desplazamiento humano por la máquina.

### 2.2.3. Resultados del e-gobierno colombiano

La aplicación de la nueva gerencia pública se basa en datos estadísticos de acuerdo a la opinión de la ciudadanía; de ella se realiza la correspondiente evaluación y se emite el resultado obtenido, de acuerdo al resultado se toman medidas para ser del agrado ciudadano.

Asimismo, la divulgación informativa de las instituciones, sus actos, convocatorias y normativas, así como la salvaguarda de datos personales, entra en las dimensiones del e-gobierno colombiano. Acto seguido, el gobierno en línea es la vía de interacción directa entre ciudadano y gobierno en lo que destaca aclaraciones y dudas.

En el ejercicio de la contabilidad gubernamental se destaca la transparencia y rendición de cuentas sujeta previamente a evaluación para posteriormente hacerlo del conocimiento público.

Entre la información que es del dominio público, del e-gobierno destacan: el gobierno además de ofrecer y cumplir con lo antes mencionado, tiene la opción de impulsar los mercados locales con base a promoción electrónica que permiten cambios

en la instauración relacionada a empresas, gobierno y clientes; llevando a una recaudación potencial de ingresos.

Cabe destacar que hay evidencias de países que cumplen con las TICs en las tres primeras etapas (presencia, interacción y transacción) ya que las últimas dos etapas (participación ciudadana y e-democracia) son menos claras en materializarlas, debido a modelos organizacionales, tradiciones y cultura política.

La transparencia implica que la información sea de fácil acceso, fiable y relevante para la toma de decisiones; clara y oportuna.

### 2.3. Experiencias del Gobierno Electrónico en México.

Como se ha visto con las experiencias antes señaladas, con la introducción de las TICs en el gobierno, se prevé una relación directa entre gobernados y gobernantes; asimismo, los servicios generales que prevén las instituciones gubernamentales, están encaminadas a la simplificación administrativa en beneficio de la ciudadanía y a la conformación de un gobierno eficiente y con un costo mínimo.

El gobierno electrónico tiene una amplia dimensión de alcance, ya que incorpora las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) a la gestión pública, si bien es cierto que ha de enfrentar desafíos, estos se pueden neutralizar con el conocimiento aplicado y la colaboración del sector privado en la materia.

Los sitios web son parte esencial en la relación Estado y ciudadano, ya que los portales brindan aspectos como: información, servicio, operaciones de transacción, por mencionar algunos.

La tecnología tiene la capacidad de revolucionar al Estado, es así, que ha alcanzado la dimensión en la actividad humana, a su vez, ha tenido mejora continua que influye en el consumismo de los ciudadanos, las empresas y la administración pública.

Al respecto, una de las fortalezas a la que se le puede dar el máximo rendimiento es a la idea de tener en un solo sitio, página web o plataforma digital. La información que esté vinculada a los diez municipios del estado electrónicamente, donde se conozca a las instituciones públicas y privadas, los servicios de interacción (búsqueda, descargas, formularios y mensajería), las posibles transacciones (pagos por internet) y la relación directa estado y ciudadanía que se puede tener mediante la participación.

### 2.3.1. Etapas de e-gobierno mexicano

Las experiencias por los países antes señalados en la aplicación de la TICs, han tenido cierta similitud, debido a que se han basado en la estructura, procedimientos y etapas de la NGP. No obstante, las diferencias de sistemas y regímenes políticos, así como las particularidades de cada país han provocado que se haya adaptado su aplicación, lo cual explica las diferencias entre cada uno de ellos.

Cuando se habla de las TICs se refiere a oportunidades que le corresponde tomar a los países en desarrollo, debido a que el gobierno debe de buscar el móvil que los acerque a la ciudadanía, ya que los gobiernos emergen y se deben a la democracia, y a medida que se complementen es donde entra en acción las TICs para fortalecer la unión gobierno y ciudadanía.

El e-gobierno combina las TICs con la administración pública para simplificar procesos, este procedimiento permitirá voluntad política para gobernar, oportuna información gubernamental para la ciudadanía, así como transparencia y rendición de cuentas.

Asimismo, en lo local el e-gobierno es un mecanismo semejante que se ha venido desarrollando por fases similares a las experiencias antes señaladas, Cabrero (2009), menciona: presencia, interacción, transacción y democracia electrónica. Al respecto se explican cada uno de ellos:

1. La presencia es la fase inicial, consta la planeación con la que se maneja la información básica y que esté disponible en línea, haciendo constar la misión, visión, objetivos, mapa del sitio, buscador, contactos telefónicos y dirección física de la oficina.
2. La interacción es la sencilla comunicación que se puede realizar entre la oficina gubernamental y los ciudadanos.
3. La transacción es la interacción electrónica basada en aplicaciones para realizar pagos de servicios o impuestos, seguimiento a tramites, descarga y llenado de formatos oficiales; es decir, servicios personalizados y protección de datos personales.
4. La democracia electrónica, la fase avanzada de flexibilidad abierta que permite la participación democrática (p. 70-72).

Dichas fases permitirán en un lapso de tiempo evaluar y conocer debilidades y fortalezas para ajustar lo necesario en ofrecer servicio de calidad; además de permitir compartir conocimientos y experiencias con otros países.

Asimismo, se fundamenta que el gobierno opera sistemáticamente y sostiene por una parte, procesos fundamentales no accesibles ni visibles al público por jurisdicción y por otro lado, aspectos que son del conocimiento público.

Entre la interacción que se puede encontrar en los portales web para hacer uso se encuentran cuatro tipos:

- Los individuales. Se caracterizan por hacer del conocimiento información gubernamental a través de la conexión de internet y de elementos que conforman esta vía, cabe señalar que el impacto en la estructura interna es bajo.
- Las inter-agencias. Son las agencias que están vinculadas por clientes en común, es decir, en conjunto utilizan información y transacción en un sitio de la red.
- La intranet (red interna). Dentro de una agencia, viene integrada en programas de desempeño y arreglos estructurales (Fountain, 2001, p. 100).

De esta misma surge la conformación que está sujeta a: agencias virtuales, redes entre agencias, redes públicas y privadas; todas dependen de estructura y capacidad del internet y la web.

- El estado virtual. Contempla la vinculación de sistemas de información, entre agencias, asociaciones públicas y privadas y coordinación intergubernamental entre los niveles de gobierno.

### 2.3.2. Nivel de desarrollo y retos en México

En el ámbito federal, el gobierno electrónico es un sistema definido y estratégico para facilitar nuevos servicios, impulsada desde los altos niveles de gobierno que previamente tiene propósito, estructura y fondos para su desarrollo. Es entonces, donde surge la idea innovadora en relación a las tecnologías de la información y comunicación; determinada por sus siglas TICS.

Utilizando datos difundidos por la United Nations Public Administration Country Studies (UNPACS, 2016), se creó un modelo de e-servicios municipales, dicho modelo permitió darle valor general al nivel de desarrollo del e-gobierno.

Tabla 5. Encuesta de un gobierno electrónico

Año	País	Ranking (de 193 países)	E- Participación	Servicios en Línea	Capital Humano	Infraestructura
2015	España	12°	0.78431	0.94488	0.91520	0.66288
2015	Colombia	50°	0.88235	0.78740	0.73480	0.32971
2015	México	63°	0.60784	0.66141	0.74450	0.31393

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la UNPACS (2016).

En la tabla 5 se puede apreciar por lógica que, España está por encima de Colombia y México en e-valoración de la TICs, México únicamente supera por la mínima a Colombia en el aspecto de capital humano. En ese sentido, el e-gobierno por medio de la TICs, pretende ser expedita, al promover menos burocracia y más transparente, esto se traduce en, confianza entre la administración y el ciudadano.

Las TICs han generado impacto en los distintos ámbitos de la sociedad, por los resultados de eficiencia y eficacia en los procesos de desarrollo. Dicho desarrollo está en constante mejora, abriendo así, la posibilidad a que los ciudadanos puedan acceder a servicios, atención e información de calidad con lo que respecta al gobierno.

Los gobiernos tienen el reto de adaptarse y las TICs a su sistema, de lo contrario quedarán marginadas para la cooperación internacional. La convergencia tecnológica, es la oportunidad de configurar la cultura política que lleve a métodos eficientes rumbo a la e-democracia.

El uso de la TICs prevé la rendición de procesos burocráticos y el aumento de utilización de herramientas, plataformas y redes de comunicación. Aspectos que permitirán entretener, educar, comerciar y participar con el gobierno a distancia. Abocado al uso de las TICs en el gobierno, este se encarga de regular, desempeñar funciones y ser interlocutor en actividades encaminadas al bienestar de control institucional.

### 2.3.3. Resultados del e-gobierno mexicano

Para la era actual en la que se vive, donde las tecnologías forman parte de nuestra vida, surge la reflexión de seguir en el estancamiento que implican los procedimientos de la burocracia o adaptarse a los métodos innovadores que ofrece la modernización aplicada a la administración pública.

Para la realización efectiva como parte de la gobernanza se requiere la e-democracia o democracia electrónica como parte del e-gobierno o gobierno electrónico, en donde el e-gobierno ofrece a través del internet y otros mecanismos propios de la tecnología, información y servicios, asimismo la e-democracia involucra la expansión en comunicaciones entre ciudadanos y representantes políticos en relación a votaciones y debates en línea.

Es decir, con base al e-gobierno y la e-democracia se obtiene una efectiva gobernanza, cuya oportunidad que ofrece es la actualización de métodos para mejores y eficientes resultados; así como, que se efectúe el acercamiento gobierno y ciudadano para trabajar juntos en el bienestar del Estado. Dicha metodología debe hacer uso de las herramientas para satisfacer necesidades del gobierno y del ciudadano.

Como se puede comprobar, en términos generales el modelo ha atravesado por retos, sea por la diversidad de costumbres, culturas y leyes regionales y a la pérdida de prestigio debido a la burocracia tradicional que ha desvalorizado a las instituciones como organización política.

El criterio de evaluación debe de manejarse en torno a casillas de información y cobro con técnicos capacitados para asesorar a los ciudadanos, contribuyentes y con base a ello formular un informe de declaración de transparencia al sistema correspondiente para el asentamiento y revisión de las autoridades especializadas en la materia, asimismo, dichas casillas deberán estar distribuidas en distintas áreas de cada municipio, con el respectivo protocolo de seguridad.

Con lo anterior se contempla el control, la eficiencia, eficacia, transparencia y legitimidad de los datos, registros informativos, e ingresos generados por los ciudadanos-contribuyentes y que sean atendidos los compromisos del gobierno hacia las necesidades de la ciudadanía.

El modelo de la nueva gerencia pública está establecido, cada país toma los postulados del modelo y depende de cada uno de ellos el adaptarlo de la mejor manera posible, ¡es cierto! habrán similitudes y contrastes en los generales del modelo, toda la estructuración depende de la respuesta o compromiso para reinventar la forma de gobernar, involucrando lo público, privado y social.

Sencillamente la experiencia se manifiesta en la aplicación, donde se pueda hacer compras en línea a diversas empresas, pagos de impuestos, al gobierno, o bien realizar transacciones en restaurantes, tiendas departamentales, u otros ocios vía tarjeta de crédito o bien vía móvil por aplicación.

Esto se refiere a que la administración electrónica permite llevar a cabo acciones fáciles, rápidas y a menor costo; tratos con el gobierno por parte de la ciudadanía y las empresas. Tal situación, es la forma de reinventar las acciones de gobernar.

## Capítulo 3. El gobierno electrónico municipal en Quintana Roo 2015

### 3.1. El gobierno electrónico en los municipios de Quintana Roo

El presente capítulo hace referencia el grado de avance del e-gobierno a nivel de municipios de Quintana Roo, para ello se tomó en cuenta los servicios que se ofrecen en línea, así como la información que se presenta en el sitio web de cada municipio. Enseguida se presentan los resultados obtenidos:

Los resultados obtenidos de la revisión exhaustiva de todos y cada uno de los sitios web de los municipios de Quintana Roo, realizado durante los meses de diciembre de 2015 a marzo de 2016, se encuentran detallados en las Tablas 6 y 7, y los resultados encontrados, son los siguientes:

1. El municipio con mayor número de servicios en línea es Tulum con 4 servicios, el segundo municipio es Benito Juárez. No obstante lo anterior, este último municipio se ubica en primer lugar dada la cantidad de información en línea que ofrece 534 frente a los 2 del municipio de Tulum.
2. Algo similar a lo anterior ocurre entre Solidaridad y Othón P. Blanco, en el que este último tiene 3 servicios en línea, mientras que Solidaridad únicamente 2, pero este municipio cuenta con 22 casos de información para trámites y 34 formatos en línea, mientras que Othón P. Blanco no ofrece información adicional. Es por ello que Solidaridad se ubica en tercer lugar, mientras que Othón P. Blanco en cuarto.
3. La ubicación del resto de municipios lo determina la información para trámites que presentan en su sitio web. Así, José María Morelos se ubica en quinto lugar con 50 casos de información para trámites, le sigue Isla Mujeres con 31, Felipe C. Puerto con 13, Bacalar con 6, Cozumel con únicamente 2, hasta llegar a la última posición con Lázaro Cárdenas al no contar con ningún requerimiento.

Tabla 6. Resumen de Municipios de Quintana Roo y los servicios en línea e información de trámites, en línea

No. consecutivo	Municipio	Servicios en Línea	Información en línea para trámites diversos	Formatos (descarga)
1	Benito Juárez	3	534	0
2	Tulum	4	2	0
3	Solidaridad	2	22	34
4	Othón P. Blanco	3	0	0
5	José María Morelos	1	50	0
6	Isla Mujeres	0	31	0
7	Felipe C. Puerto	0	13	0
8	Bacalar	0	6	6
9	Cozumel	0	2	0
10	Lázaro Cárdenas	0	0	0

Tabla 7. Municipios de Quintana Roo y los servicios e información de trámites, en línea.

Municipio	Dirección	Servicios en Línea	Número Información para Trámites
<b>1. Benito Juárez</b>	<a href="http://cancun.gob.mx/">http://cancun.gob.mx/</a>	<p>Pago de predial en línea</p> <p><a href="https://ingresos.cancun.gob.mx/index.php/pagar-predial/">https://ingresos.cancun.gob.mx/index.php/pagar-predial/</a></p> <p>Factura electrónica</p> <p><a href="https://ingresos.cancun.gob.mx/index.php/pagar-predial/">https://ingresos.cancun.gob.mx/index.php/pagar-predial/</a></p>	<p><b><u>31 Dependencias</u></b></p> <p><b><u>534 Información de Trámites en Total</u></b></p> <p><u>Dirección (es):</u></p> <p><b>1</b> Contraloría Municipal</p> <p><b>1</b> Archivo municipal.</p> <p><b>1</b> Asuntos religiosos</p> <p><b>23</b> Catastro</p> <p><b>1</b> Documentación municipal.</p> <p><b>1</b> Comercio en la Vía Pública</p> <p><b>1</b> Desarrollo económico</p> <p><b>1</b> Gestión social</p>

		<p>Licencia de funcionamiento</p> <p><a href="http://licenciaenlinea.cancun.gob.mx/wap/sireliem/licencia/renovaciones">http://licenciaenlinea.cancun.gob.mx/wap/sireliem/licencia/renovaciones</a></p>	<p><b>3</b> Gobierno  <b>19</b> Ingresos  <b>276</b> Juzgados cívicos  <b>20</b> Policía de tránsito  <b>26</b> Registro civil  <b>1</b> Turismo  <b>10</b> ZOFEMAT  <b>1</b> Retención municipal.  <b>29</b> Desarrollo Urbano  <b>5</b> Gral. de ecología  <b>29</b> Gral. de protección civil  <b>4</b> Gral. de salud pública  <b>5</b> Gral. de servicios públicos  <b>6</b> Gral. de transporte y vialidad  <b>4</b> H. Cuerpo de bomberos  <b>12</b> Instituto de Cultura y Artes  <b>5</b> Instituto del Deporte  <b>8</b> Instituto Municipal de la Mujer  <b>7</b> Secretaria Gral. del H. Ayuntamiento  <b>24</b> DIF  <b>6</b> SIRE SOL  <b>1</b> Unidad de servicios generales  <b>3</b> UVTAIP</p>
<b>2. Tulum</b>	<a href="http://www.tulum.gob.mx/">http://www.tulum.gob.mx/</a>	<p><b>Tesorería: 4</b> Pago en línea:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predial</li> <li>2. Licencia de funcionamiento</li> <li>3. Uso y goce de suelo ZOFEMAT</li> <li>4. Ingresos varios</li> </ol> <p><a href="http://63.245.105.4:8000/Altep_23/seleccionarpagoarealizar.aspx">http://63.245.105.4:8000/Altep_23/seleccionarpagoarealizar.aspx</a></p>	<p>Contraloría social</p> <p>SARE</p>

		<p>Factura en línea</p> <p><a href="http://63.245.105.4:8000/coatl/hfacturarecibocfdi.aspx">http://63.245.105.4:8000/coatl/hfacturarecibocfdi.aspx</a></p> <p>Consulta tu factura</p> <p><a href="http://63.245.105.4:8000/coatl/haconsultarecuperacfdi.aspx">http://63.245.105.4:8000/coatl/haconsultarecuperacfdi.aspx</a></p>	
<p><b>3. Solidaridad</b></p>	<p><a href="http://www.municipiodesolidaridad.gob.mx/">http://www.municipiodesolidaridad.gob.mx/</a></p>	<p>Facturación en línea (mantenimiento)</p> <p>Pago de predial (En línea)</p> <p><a href="http://tesoreria.solidaridad.gob.mx/">http://tesoreria.solidaridad.gob.mx/</a></p> <p>Tramite de licencias municipales (mantenimiento)</p> <p><a href="http://fvu.municipiodesolidaridad.gob.mx/">http://fvu.municipiodesolidaridad.gob.mx/</a></p>	<p><b>22 Información de Trámites en Total</b></p> <p><b>34 Formatos para descargar</b></p> <p>8 Seguridad y tránsito</p> <p><a href="http://www.municipiodesolidaridad.gob.mx/index.php/fraccionvii">http://www.municipiodesolidaridad.gob.mx/index.php/fraccionvii</a></p> <p>6 Secretaría General</p> <p>1 Instituto del deporte</p> <p>5 Desarrollo social</p> <p>1 Turismo</p> <p>1 DIF</p> <p>Servicio municipal de empleo</p>

			<p><b>Formatos (descarga)</b></p> <p><b>8</b> Protección Civil</p> <p><b>20</b> Desarrollo urbano</p> <p><b>6</b> Medio ambiente</p>
<p><b>4. Othón P. Blanco</b></p>	<p><a href="http://www.opb.gob.mx/inicio/">http://www.opb.gob.mx/inicio/</a></p>	<p>Pago de impuesto predial</p> <p><a href="http://sistemas.opb.gob.mx/epredialopb/principal.php">http://sistemas.opb.gob.mx/epredialopb/principal.php</a></p> <p>Reporte a Servicios Públicos Municipales en línea</p> <p><a href="http://www.opb.gob.mx/inicio/?page_id=426">http://www.opb.gob.mx/inicio/?page_id=426</a></p> <p>Verifica Recibo de Predial</p> <p><a href="http://www.opb.gob.mx/inicio/?page_id=197">http://www.opb.gob.mx/inicio/?page_id=197</a></p>	<p>Ninguno</p>
<p><b>5. José María Morelos</b></p>	<p><a href="http://www.josemariamorelos.gob.mx/">http://www.josemariamorelos.gob.mx/</a></p>	<p>Formularios</p> <p><a href="http://www.josemariamorelos.gob.mx/index.php/component/artforms/?formid=3">http://www.josemariamorelos.gob.mx/index.php/component/artforms/?formid=3</a></p> <p>Constancia de No Inhabilitado</p>	<p>Trámites y servicios del Mpio.</p> <p><a href="http://www.josemariamorelos.gob.mx/index.php/tramites-y-servicios/tramites-y-servicios-del-mpio">http://www.josemariamorelos.gob.mx/index.php/tramites-y-servicios/tramites-y-servicios-del-mpio</a></p> <p><b><u>6 dependencias</u></b></p>

			<p><b><u>50 Información de Trámites en Total</u></b></p> <p><b>12</b> Catastro municipal</p> <p><b>2</b> Tesorería municipal</p> <p><b>13</b> Obras públicas y desarrollo urbano</p> <p><b>12</b> Secretaria general</p> <p><b>6</b> Tránsito municipal</p> <p><b>5</b> Registro civil</p>
<b>6. Isla Mujeres</b>	<a href="http://islamujeres.gob.mx/isla/">http://islamujeres.gob.mx/isla/</a>	Ninguno	<p>Tramites directamente en ventanilla:</p> <p>Desarrollo Urbano y Medio Ambiente</p> <p><a href="http://islamujeres.gob.mx/isla/?page_id=25">http://islamujeres.gob.mx/isla/?page_id=25</a></p> <p><b>30</b> Dependencias</p> <p><a href="http://islamujeres.gob.mx/isla/?page_id=80">http://islamujeres.gob.mx/isla/?page_id=80</a></p> <p><u>1</u></p> <p>Archivo municipal</p> <p>Asuntos jurídicos</p> <p>Catastro</p> <p>Centro comunitario</p>

			<p>Comunicación social</p> <p>Contraloría</p> <p>Cultura</p> <p>Deportes</p> <p>Desarrollo social</p> <p>Desarrollo urbano y medio ambiente</p> <p>Dirección de gobierno</p> <p>Ecología</p> <p>Eventos especiales</p> <p>Informática</p> <p>Ingresos</p> <p>Obras públicas</p> <p>Parques y museos</p> <p>Patrimonio municipal</p> <p>Pesca</p> <p>Planeación</p> <p>Procuraduría auxiliar de la defensa del trabajo</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Recursos materiales</p> <p>Registro civil</p> <p>Relaciones públicas</p> <p>Salud</p> <p>Secretaria general</p> <p>Servicios generales</p>
--	--	--	---

			Servicios públicos Zona federal.
<b>7. Felipe Carrillo Puerto</b>	<a href="http://www.felipecarrillopuerto.gob.mx/">http://www.felipecarrillopuerto.gob.mx/</a>	No existen en la página servicios en línea o informativos sobre Desarrollo Urbano y Ecología	<b>13 SERVICIO DE CATASTRO</b> (Solo informativo) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro de predio</li> <li>✓ Renovación de cédula catastral</li> <li>✓ Subdivisión de predios</li> <li>✓ Fusión de predios</li> <li>✓ Certificado de medidas y colindancias</li> <li>✓ Constancia de número oficial</li> <li>✓ Constancia de registro</li> <li>✓ Copias certificadas</li> <li>✓ Constancia única de propiedad</li> <li>✓ Expedición de documentos extraviados</li> <li>✓ Solicitud de copia de planos</li> <li>✓ Croquis de localización</li> <li>✓ Constancia de no propiedad</li> </ul> <a href="http://www.felipecarrillopuerto.gob.mx/in">http://www.felipecarrillopuerto.gob.mx/in</a>

			<a href="http://dex.php/servicios-catastro.html">dex.php/servicios-catastro.html</a>
<b>8.</b> <b>Bacalar</b>	<a href="http://www.bacalar.gob.mx/">http://www.bacalar.gob.mx/</a>		<p>Trámites de Catastro (Solo informativa)</p> <p>Servicios y trámites de desarrollo rural (sólo informativa)</p> <p>Trámites para la Dirección de Educación, Cultura y Deporte (Solo informativa)</p> <p>Requisitos de la Secretaría General (Sólo informativa)</p> <p>Requisitos de Ecología (Sólo informativa)</p> <p>Requisitos Registro Civil (Sólo informativa)</p> <p>Requisitos de Desarrollo Urbano</p>
<b>9.</b> <b>Cozumel</b>	<a href="http://www.cozumel.gob.mx/2016/">http://www.cozumel.gob.mx/2016/</a>	FUERA DE SERVICIO	<p>Licencia De Construcción</p> <p><a href="http://desurbanczm.dyndns.org/Account/Login?ReturnUrl=%2F">http://desurbanczm.dyndns.org/Account/Login?ReturnUrl=%2F</a></p>

			Consulta tu adeudo predial y basura <a href="http://tesoreriaczm.dyndns.org/pagos/">http://tesoreriaczm.dyndns.org/pagos/</a>
<b>10.</b>	<a href="http://www.lazarcardenas.gob.mx/lc/index.php">http://www.lazarcardenas.gob.mx/lc/index.php</a>	No cuenta con información sobre servicios en línea o procedimientos en ventanilla.	Ninguno
	Opcional		
	<a href="http://segob.qroo.gob.mx/portal/RegistroCivil/DirectorioOficialias.php?Opcion=9">http://segob.qroo.gob.mx/portal/RegistroCivil/DirectorioOficialias.php?Opcion=9</a>		

Fuente: Elaboración propia con información de los municipios en la web

## 3.2. Descripción general de la páginas web de los municipios de Quintana Roo

En las Tablas 6 y 7 se detallan los hallazgos encontrados en la revisión de las páginas web de los municipios de Quintana Roo entre el mes de diciembre de 2015 y marzo de 2016. Por lo que en los apartados siguientes se describe el contenido detallado de cada una de las páginas citadas.

### 3.2.1 El municipio de Benito Juárez

El municipio de Benito Juárez con clave 005, cuenta con una página oficial, en la cual se muestra en la parte superior izquierda, el slogan, en el centro el escudo y periodo de administración del municipio, respectivamente. En la parte inferior de izquierda a derecha se muestran las opciones de encabezados: Inicio, Ayuntamiento Municipal, Sala De Prensa, Transparencia, Servicios y Cancún.

Posteriormente en la parte inferior de dichas opciones, se presenta la portada fechada con imágenes y descripciones actualizadas de acciones que realiza día tras día el ejecutivo municipal. En el encabezado de Ayuntamiento, en la opción de Presidente Municipal, se presenta una descripción del ejecutivo: datos generales, estudios, cargos públicos y cargos políticos. Posteriormente se presenta un formulario que ha de llenarse si se quiere comunicar directamente con el ejecutivo.

En la opción de gobierno Municipal, se muestra una introducción de cómo está conformado el ayuntamiento, así como un apartado para conocer a los regidores y otro apartado del directorio municipal.

En la opción de estructura Orgánica, se visualiza una lista ordenada por jerarquía y presentada en formato pdf, la conformación de la administración pública general 2013-2016 (sindicatura, cabildo, regiduría, presidencia, delegaciones, subdelegaciones, secretarías, direcciones e instituciones, etc.)

En la opción de Directorio Municipal, se muestra información sobre el titular, domicilio de oficinas, número de contacto y dirección electrónica de servidores y funcionarios públicos que conforman la administración pública general.

En la opción de Dependencias municipales, se puede acceder a los sitios de las mismas, donde se describe la misión, visión, objetivos y valores, respectivamente.

En la opción de Gaceta Oficial, se muestra una lista de publicaciones fechadas a las que se puede acceder en formato pdf, sobre las noticias oficiales en el entorno de la política, jurídico y gestiones administrativas que realiza el ejecutivo municipal.

En la opción de Servidores Públicos Inhabilitados, se muestra una lista con nombres de los servidores públicos que por actos u omisiones se hicieron acreedores a una sanción, estipulación que se reglamenta en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

En la opción de Manuales de Procedimientos, se presenta una lista con sus respectivos formatos pdf, referente a la reglamentación interna de cada institución y dependencia de gobierno.

En la opción de Manuales de Organización, se muestra una lista más amplia que la presentada en manual de procedimientos, ya que en esta sección se involucra a las instituciones y áreas subalternas de estas (administración pública, contraloría, obras públicas y servicios, oficialía mayor, organismos descentralizados y desconcentrados, planeación municipal, presidencia municipal, regidores, secretaria (s), sindicatura, municipal, DIF y tesorería). Entre el contenido a tratar en cada manual de la organización: Presentación, Introducción, Antecedentes, Marco Jurídico, Objetivo, Misión, Visión, Valores, Organigrama General y Especifico; Inventario de Puestos y Descripción de Puestos.

En la opción de Plan Municipal de Desarrollo, se enlaza a formato pdf, su contenido se desglosa en la propuesta, estrategia, política y acción del ayuntamiento en relación a la coordinación y complementación de las relaciones intergubernamentales para hacer posible el desarrollo del municipio.

En la opción de COPLADEMUN2013-2016, se puede consultar información del contenido en las actas de sesiones del comité de planeación para el desarrollo municipal, que tienen que ver con la gestión y administración de recursos y programas públicos apegados al marco jurídico.

En la opción de PDU 2014, se enlaza a un documento oficial, en el que el eje central del tema (Programa de Desarrollo Urbano) es establecer las bases de forma ordenada y regular para el proceso de desarrollo, conservación y crecimiento acorde a las necesidades de la población, mediante la sustentabilidad y nivel de vida de la misma. Lo anterior se fundamenta en un análisis a profundidad en diversas áreas como la metodología, marco jurídico y legal, antecedentes, contextos relacionados al tema, diagnóstico, etc.

En la opción de Acuerdos de Creación, se presenta una lista de temas que tiene relación intergubernamental de creación, se propone al ayuntamiento, se cabildea y de ser aprobada se publica en el periódico oficial del Estado.

En la opción de Programas Sectoriales, se enlaza a una presentación, cuyo contenido es básicamente la coordinación intergubernamental de las tres órdenes de gobierno que se fundamenta en el marco jurídico y legal para analizar y ejecutar políticas públicas que deriven el desarrollo y colaboración de los diversos sectores para un gobierno transparente.

En la opción Tabla de Valores Unitarios, se enlaza a un documento el cual muestra indicadores catastrales, que, dependiendo de ciertos datos, se valúa los espacios de terreno y construcción del municipio.

### 3.2.2. El municipio de Tulum

El municipio de Tulum con clave 009, cuenta con una página oficial, en la cual se muestra en la parte superior de izquierda a derecha el escudo del municipio, el slogan y el estado del tiempo.

Posteriormente se muestran los encabezados: Ayuntamiento, Transparencia, Turismo, Sala De Prensa, Trámites y Servicios.

En la parte inferior se muestra las noticias del día interactivas, en la parte inferior se muestran artículos, noticias, redes sociales y teléfonos de emergencia relacionados al área municipal.

En el encabezado de Ayuntamiento, en la opción de Cabildo, se muestra la imagen, nombre, cargo y dirección de redes sociales de cada uno de los servidores públicos que conforman el cabildo municipal.

En la opción de Directorio, se muestran información como: domicilio, números telefónicos de oficinas y correo electrónico de los servidores públicos que tienen responsabilidad en sus áreas.

En la opción de Presidente, se muestra la imagen del presidente y a su vez un breve mensaje de bienvenida al sitio oficial municipal.

En el encabezado de Transparencia, se maneja el acceso a la información obligatoria que tiene que rendir el municipio, referente a sus acciones, programas y vinculación intergubernamental; además de recibir sugerencias, está la opción de

formulario que deberá solicitar el ciudadano para acaer a documentación específica que este bajo el resguardo de la autoridad competente.

En el encabezado de Turismo, reenvía a una página en la que se promociona y se informa sobre el municipio, abundando en su historia, modo de llegar, destinos, hoteles, restaurantes, folletos, videos, eventos y salud.

En el encabezado Sala de Prensa, se observan imágenes de actos, eventos y programas en los que es participe el presidente municipal, el cabildo en sesiones, presidenta del DIF y ciudadanos, etc.

En la opción de Trámites y Servicios, en la opción de Tesorería, se muestran dos opciones, Pago y Factura en Línea:

Eligiendo pago en línea, se hace una redirección de web, en donde el usuario puede pagar el Predial, Licencia de Funcionamiento, Uso y Goce de Suelo ZOFEMAT E Ingresos Varios. Cabe señalar que para acaer a dichos pagos el usuario debe de llenar un formulario con información personal.

Eligiendo Factura en Línea, se muestra un formulario que llenar, para posteriormente facturar recibo en línea.

En la opción de SARE, se explica brevemente lo relacionado a trámites, asesorías, vinculación, licencia y requisitos del Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE),

### 3.2.3. El municipio de Solidaridad

El municipio de Solidaridad con clave 008, cuenta con una página oficial, en la cual se muestra en la parte superior de izquierda a derecha, el logo del municipio y el periodo de administración. Posteriormente se muestran los encabezados: Inicio, Ayuntamiento, Transparencia, Sala de Prensa, Servicios, Organizaciones Gubernamentales y Contacto.

En la parte inferior se muestran imágenes interactivas y posteriormente artículos informativos fechados de actos y gestiones de las autoridades municipales.

En el encabezado de Ayuntamiento en la opción de Directorio Municipal, se muestra en la parte central la imagen del presidente municipal, posteriormente se informa por nombre de colaboradores cercanos, cargos y teléfonos respectivamente. Así mismo se brinda la misma información, en la columna de la derecha, las áreas y a los servidores públicos que componen al organigrama de gobierno.

En la opción de Información General, se señala las responsabilidades que tiene el gobierno municipal hacia la ciudadanía y a su vez se informa sobre datos generales del municipio y se señala el significado del escudo oficial del mismo.

En la opción de Historia, se manejan nombres de personajes, localidades, fechas, datos cuantitativas, pero sobre todo se explica cómo se dieron de los primeros pobladores, del nacimiento del municipio y se mencionan a los presidentes municipales (incluido el actual) y sus respectivos periodos, en lo que marcan los primeros veinte años del municipio.

En la opción de Medio Físico, se describe brevemente las características de la orografía, hidrografía, clima y el ecosistema que posee dicho municipio.

En la opción de Cultura y Turismo, se menciona sobre los atractivos culturales y turísticos que pueden ser contemplados por todo aquel que desee vivir una experiencia nueva y relajante.

En el encabezado de Transparencia, en la opción de Información Pública, se cita el artículo 15 y las fracciones de la misma, de la ley de transparencia.

En la opción de Armonización Contable, se plantea un menú de transparencia con una lista de descripción a tratar y sus respectivos documentos que pueden ser accedidos en línea.

En la opción de INFOMEXQROO, manda un enlace a un formulario que previamente debe estar registrado el usuario o bien puede registrarse al momento y tener acceso a información en manos del gobierno.

En el encabezado Sala de Prensa, se muestran artículos informativos acerca de acciones en las que es participe el presidente municipal o el ayuntamiento y en las que en ocasiones involucra a la ciudadanía.

En el encabezado de Servicios, visitando las opciones se destaca los que se pueden hacer en línea llenando un formulario y los que solamente ofrecen información en formato. Entre los servicios en línea están: Facturación en línea y Pago del Predial.

Los que ofrecen Información en Formato son: Licencias de Funcionamiento, Dirección de Tránsito, Licencia Sanitaria Municipal, Coordinación de Protección Civil, Servicio Municipal de Empleo y Formatos, Trámites y Servicios de la Dirección General de Ordenamiento Ambiental y Desarrollo Urbano.

En el encabezado de Organizaciones Gubernamentales, en la opción de Dependencias, se muestran los objetivos, misiones, visiones, facultades y obligaciones,

así como el titular y domicilio de oficinas de cada dependencia, en algunos casos existe la opción de descargar documentos según sea el caso de la dependencia.

En la opción de Unidades Administrativas, se muestran dos opciones que tiene que ver con la ética y los valores sociales, visitando esas opciones, cumplen con objetivo general, misión, visión, valores que los identifican, facultades, modo de contacto y en su caso el titular de la unidad.

En la opción de Organismos, se presentan tres institutos relacionados al desarrollo integral de la juventud y familia, fundamentan la misión, visión, objetivos, valores, contacto y titular de la dirección.

En la opción de Contactos, se muestran datos de domicilio, redes sociales, números telefónicos de servicios y mapa satelital, para localizar y entrar en contacto con las autoridades competentes, según sea la necesidad de la ciudadanía.

### 3.2.4. El municipio de Othón P. Blanco

El municipio de Othón P. Blanco con clave 004, cuenta con una página oficial, en la cual se muestra en la parte superior izquierda, el domicilio del Ayuntamiento, Número Telefónico y la dirección del correo electrónico.

En la parte inferior a la izquierda se muestra el escudo y nombre del municipio, a la derecha se muestran las opciones de encabezados: Inicio, Administración, Cabildo, Transparencia, Trámites y Servicios y, por último, Contáctanos.

Posteriormente en la parte inferior de dichas opciones, se presenta la portada con imágenes de atractivos visuales de la capital del Estado.

En la parte inferior se visualizan avisos y últimas noticias que están en constante actualización, servicios con sus respectivos números telefónicos para reportes, reproducción de la radiodifusora local y últimas fotos de eventos.

En el encabezado de Administración, en la opción de Directorio, se presenta en formato pdf, el documento oficial, en la cual se visualiza por jerarquía municipal, el directorio de funcionarios 2013-2016. El H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco. Se presentan: nombre del funcionario, dependencia, teléfono, extensión y domicilio de oficinas.

En la opción de Organigrama, se presenta en formato pdf, el organigrama general del H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco, conformada por instituciones y dependencias a cargo del municipio.

En la opción de CONAC OPB, se presenta un enlace interactivo el cual consta de información relacionado a conocer el funcionamiento de dicho tema.

En el encabezado de Cabildo, en la opción de Integrantes, se muestra por jerarquía la imagen, nombre y cargo que ocupan los integrantes del Ayuntamiento 2013-2016.

En la opción de Comisiones, se muestra la lista de las comisiones y eligiendo dicha comisión muestra un recuadro de los integrantes que la conforman, cargos que ocupan y modos de contactarlos.

En la opción de Sesiones, se muestra por orden de año, número de sesión, se señala la opción de la sesión y la fecha a llevarse a cabo.

En el encabezado de Transparencia, en la opción de Información Pública, se muestra una lista de aspectos jurídicos, administrativos y programaciones, la opción que se elija, desglosa lo relacionado al tema; en dado caso se encuentra ordenado por ejercicio y fecha.

En el encabezado de Trámites y Servicios, en la opción de Servicios en Línea, se puede acceder a Pago de Impuesto Predial, Verificar Recibo y 072-Reportes en Línea, en los casos correspondientes y similar es la opción de SENTRE, se solicitan datos personales para realizar dichos trámites.

En la opción de Ciberparques, se visualiza imagen satelital de la ciudad y se enlistan los espacios recreativos que cuentan con el servicio de internet público.

En la opción de Envía tu Proyecto al IMES, sale un formulario para llenar y seleccionar el documento relacionado a proyectos que pida el municipio.

En el encabezado de Contactos, consta de opinar o consultar acerca de actos u omisiones del municipio relacionado al interés que tenga la ciudadana.

### 3.2.5. El municipio de José María Morelos

El municipio de José María Morelos con clave 006, cuenta con una página oficial, en la cual se muestra en la parte superior izquierda, el slogan, en el centro el escudo y periodo de administración del municipio, respectivamente.

En la parte inferior central se muestran imágenes interactivas de acciones que desarrolla el ejecutivo municipal. Posteriormente en la parte inferior se visualizan las opciones de encabezado: Inicio, Gobierno, Transparencia, Municipio, Direcciones, Prensa, Trámites y Servicios, Contacto.

Posteriormente en la parte inferior de dichas opciones, se presentan acciones destacadas, cuya razón, presentan imágenes con su respectiva descripción de ejercicio por parte de dicha administración.

En el encabezado de Gobierno, en la opción de Presidente Municipal, existe nula información, solamente se explica posibles razones de limitación.

En la opción de Cabildo, se muestra de manera interactiva y en orden, la imagen, nombre y cargo del cuerpo colegiado.

En la opción de Plan de Desarrollo Municipal, se enlaza a un documento pdf, en el cual primeramente rinde mensaje el presidente municipal, y posteriormente se informa por protocolo y de acuerdo al marco constitucional, un análisis en el que se describen programas, iniciativas e infraestructura, que se pretenden dar seguimiento y mejora continua de manera integral en cuanto a servicios públicos para la ciudadanía.

En la opción de Directorio, se hace mención de los funcionarios y servidores públicos que conforman la estructura organizacional de dicho municipio, facilitando información completa de nombre, titularidad, teléfono, correo institucional y domicilio de oficinas.

En el encabezado de Transparencia, en la opción de Información Pública, se visualiza a la izquierda una lista cuya información es de libre acceso para toda la ciudadanía y cuya información es obligatoria rendir cuentas por parte del municipio,

En la opción de Solicitud de Información, se presenta un enlace, al cual el usuario tiene que estar previamente registrado para poder acceder (como indica la página) a documentación que está en manos del gobierno.

En la opción de IDAIPQRRO, el enlace presenta una leyenda “esta página web no está disponible”.

En la opción de Ley de Transparencia, el enlace de esta página web no está disponible.

En el encabezado de Municipio, en la opción de Historia, brevemente se explican los inicios del municipio, se maneja información cuantitativa, coordenadas del municipio y se mencionan los periodos de administración de los presidentes municipales y síndicos que han estado al cargo desde 1975.

En la opción de Geografía, se señalan las coordenadas de localización del municipio, así como información orográfica e hidrográfica, clima y ecosistema del lugar.

En la opción de Escudo, brevemente se informa del significado de las imágenes presentadas en dicho símbolo.

En la opción de División Política, se resume información de la demografía y división política del municipio, se visualiza una tabla con datos estadísticos, la cual señala la localidad, la población total, cuántos hombres y mujeres conforman dicho municipio.

En la opción de Kantemo, se hace alusión a los atractivos de flora y fauna que se pueden encontrar; así como de actividades y servicios que se pueden disfrutar en dicha comunidad, además de las tradiciones usos y costumbres que se conservan y mantienen por los habitantes, la razón por la cual se promociona es porque dicho sitio es ecoturístico.

En el encabezado de Direcciones, en la opción de Planeación Municipal, se muestran contratos de obras públicas por ejercicios, así como la metodología de la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 2013-2016; las cuales se pueden accezar eligiendo y descargando al equipo de cómputo.

En la opción de Contraloría Municipal, se muestra la imagen del titular del organismo, así como la misión y visión, y direcciones de oficina.

En la opción de Ecología, solamente se muestran artículos relacionados a las últimas actividades realizadas en esta área.

En la opción de Protección Civil, se informa quien es el titular de esta área, el contenido de reglamento y organigrama interno, el estado del tiempo, refugios anticiclónicos y sistema de alerta.

En la opción de Prensa, se informa todo lo relacionado a actividades fechadas que se realizan en el municipio, sean eventos, ceremonias u obras de mantenimiento.

En el encabezado de Trámites y Servicios, en la opción de Declaración Patrimonial, para accezar a dicha opción, previamente el usuario debe estar registrado con su RFC y clave.

En la opción de Atención Ciudadana se encuentra entrelazada con el encabezado de Contactos, en la opción se muestra una breve introducción de lo que trata y en el encabezado se visualiza un formulario por llenar y posteriormente ser enviado. .

En la opción de Trámites y Servicios, se muestra libre acceso de información a columnas de dependencias y una extensa lista de competencias a su cargo respectivamente. Como anexo, sale una columna superior con información para realizar trámites y en la parte inferior una lista de los servicios que se pueden realizar en línea.

### 3.2.6. El municipio de Isla Mujeres

El municipio de Isla Mujeres con clave 003, cuenta con una página oficial, en la cual se muestra en la parte superior izquierda, el escudo y nombre del municipio, así como el periodo de dicha administración, en la parte inferior a la derecha se muestra el estado del tiempo actualizado.

Posteriormente en la parte superior de lo antes señalado, se aprecian opciones de encabezado que se quieren visitar. Es decir, se muestran: Ayuntamiento, Dependencias, Prensa, Conoce y Buzón Ciudadano.

Cabe destacar que cada una de estas opciones con excepción de DEPENDENCIAS Y BUZÓN CIUDADANO, muestran apartados.

En el encabezado de Ayuntamiento, en la opción de Misión y Visión, se informa en forma general y concisa el planteamiento de objetivos y que intentará alcanzar el municipio en su gestión.

En la opción de Carta de Inicio de Gobierno, se muestra protocolariamente el Mensaje del Presidente municipal del periodo correspondiente.

En la opción de Cabildo, se muestra el registro ordenadamente por cargo, nombre, dirección y teléfonos de oficinas de los miembros que conforman el ayuntamiento.

En la opción de Transparencia, se muestra apartados en donde destacan, la ley de transparencia y acceso a la información pública del Estado, reglamentos, programas, trámites y servicios, buzón de quejas y directorios de servidores públicos; herramientas para poder consultar y dar seguimiento a las acciones y planes del municipio.

En la opción de Directorio, se refiere básicamente a la lista de líneas telefónica y extensiones del H. Ayuntamiento de Isla Mujeres.

En el encabezado de Dependencias, al hacer clic envía a una página en la cual muestra una lista de treinta dependencias, lo que se encuentra haciendo clic a cada una de ellas es, resumen de las funciones de la dirección, horarios de atención ciudadana, ubicación de oficinas y en ocasiones presentan organigramas u programas sociales permanentes, según sea el caso de la dependencia.

En el encabezado de Prensa, en la opción de Boletines, se informa asuntos relacionados a reuniones del ayuntamiento, convenios, de salud, protección civil, sistema meteorológico, etc.

En la opción de Videos, se muestran almacenadas una lista de grabaciones que, eligiendo la imagen, envía a una página donde se reproduce el video, relacionados a informes del actual ejecutivo municipal, eventos que preside el ejecutivo del Estado, u eventos sociales públicos.

En el encabezado de *Conoce*, en las opciones de Turismo e Historia, así como en la opción de Buzón Ciudadano, se muestran inactivas ya que no presentan acceso.

### 3.2.7. El municipio de Felipe Carrillo Puerto

El municipio de Felipe Carrillo Puerto con clave 002, cuenta con una página oficial, en la cual se muestra en la parte superior izquierda, el escudo y nombre del municipio, así como el periodo de dicha administración, además del eslogan con la cual se identifica dicha administración, en la parte superior izquierda se muestran los dispositivos twitter, Facebook y correo, por donde se puede seguir la página del Ayuntamiento.

Posteriormente en la parte inferior de lo antes señalado, se aprecian opciones de encabezado que se quieren visitar. Es decir, se muestran: Inicio, Gobierno Municipal, Sala De Prensa, Nuestro Municipio, Transparencia Y Sectores O Áreas.

Cabe destacar que cada una de estas opciones con excepción de INICIO, muestran apartados.

En el encabezado de GOBIERNO MUNICIPAL, se muestra se muestran los apartados Presidente Municipal, Directorio Municipal, Organigrama, Dependencias, Cabildo, Plan de Desarrollo, Agenda Municipal, Participación Ciudadana, armonización Contable y Protección Civil.

En el encabezado de GOBIERNO MUNICIPAL, en la opción de PRESIDENTE MUNICIPAL, por cuestiones técnicas no se tiene información al respecto.

En la opción de DIRECTORIO MUNICIPAL, se muestra por número, nombre, cargo, correo electrónico y comisión datos correspondientes de los Regidores. En el caso de las Direcciones de los servidores públicos, el número, nombre, cargo, teléfono de oficina y domicilio de la oficina.

En la opción de Organigrama, se puede encontrar de forma interactiva, cada uno de las direcciones, secretarías, departamentos que conforman el H. Ayuntamiento de Felipe Carrillo Puerto 2013-2016. Seleccionando el recuadro de los que conforman el organigrama, señala al responsable del cargo.

La opción de DEPENDENCIAS, es básicamente similar a la opción de Organigrama.

La opción de CABILDO, está compuesto por un Presidente y Síndico Municipal, y nueve Regidores. Al respecto señala No., Nombre, Cargo, Correo Electrónico y Comisión de quienes la conforman.

La opción de PLAN DE DESARROLLO, consta básicamente de una breve presentación del Presidente Municipal, en la cual expresa su inquietud a favor del municipio y de sus ciudadanos.

La opción de AGENDA MUNICIPAL, se muestran la lista de fiestas y ferias por celebrar en distintos pueblos, los patronos y fechas previamente programadas.

En la opción de PARTICIPACIÓN CIUDADANA, se puede contactar mediante una dirección domiciliario para acudir o bien, se puede rellenar un formulario en línea para quejas y denuncias que tenga la ciudadanía hacia el municipio.

En la opción de ARMONIZACIÓN CONTABLE, se da una breve introducción sobre la estrategia de transparencia y rendición de cuentas, apegara al marco legal, con el fin de informar sobre todos los movimientos contables y de índole administrativo del municipio.

La opción de PROTECCIÓN CIVIL, está en actualización constante, con el objetivo de mantener informada a la ciudadanía, mediante boletines meteorológicos, el estado del tiempo que está en constante cambio.

En el encabezado de SALA DE PRENSA, en la opción de Prensa y Presidencia es básicamente la misma información que se maneja ya que en ambas opciones, se visualizan artículos donde aparece el ejecutivo municipal dando fe a los eventos como: conmemoraciones a fechas importantes locales, acciones como servicios básicos que debe cubrir e implementaciones por medio de programas de apoyo a los sectores vulnerables.

En la opción de Comunicados, se informa acerca de las brigadas que se implementan, nombramientos de funcionarios públicos, programas sociales y reconocimientos a ciudadanos sobresalientes en actividades que desempeñen.

En el encabezado de NUESTRO MUNICIPIO, en la opción de Historia, se resume el origen, la formación y acontecimientos históricos de esta zona, dando paso a lo que es hoy, un municipio de valores y tradiciones.

En la opción de Ubicación y Turismo, ambas comparten información, en la primera generaliza y en la segunda detallada la información, se mencionan las

coordinadas y colindancias de distancias en Km del municipio, resaltando virtudes del destino y estadísticas de población.

En la opción de Escudo, se describe la simbología, el origen y significado del nombre, así como la referencia a los artículos Constitucionales del Estado que dan sustento a dicho municipio.

En la opción de Fiestas y Ferias, se describen una lista de los pueblos en donde se llevan a cabo celebraciones del santo patrono en fechas específicas.

En la opción de Teléfonos de Emergencia, se visualiza una lista de instituciones con sus respectivos números telefónicos para contactar en momentos según se requieran, y de competencia atender.

En el encabezado de TRANSPARENCIA, en la opción de Información Pública Obligatoria, se sujeta mediante las normas y reglamentos constitucionales, la explicación y comprensión de permitir el acceso de información pública.

La opción Ley de Transparencia, permite consultar leyes, reglamentos y decretos en referencia al acceso e información pública.

La opción de Armonización Contable, presenta un resumen introductorio de los objetivos, instituciones involucradas, lineamientos jurídicos y firma del ejecutivo municipal.

En el encabezado de SECTORES O ÁREAS, en la opción de Desarrollo Integral de la Familia, se informa de las actividades sociales que realiza la institución del DIF, con apoyos, programas de prevención, eventos, promoción, con la intención de salvaguardar el núcleo familiar.

En la opción, Consejo de la Juventud y Deporte, se informa de las acciones y convocatorias que se llevan a cabo para promover y sensibilizar a la participación de niños y jóvenes a llevar una vida sana libre de adicciones, de tal manera que se cuenta con personal de experiencia en el rubro, que imparten pláticas, consejos, actividades deportivas y culturales, además de destacar las participaciones y logros de los atletas en las ordenes de competencias.

### 3.2.8. El municipio de Bacalar

El municipio de Bacalar con clave 010, cuenta con una página oficial, en la cual se muestra en la parte superior de izquierda a derecha el escudo del municipio, el periodo de administración y logos de redes sociales.

Posteriormente se muestran los encabezados: Gobierno Municipal, Trámites y Servicios, Turismo, Armonización Contable y Noticias.

En la parte inferior se muestran imágenes interactivas en relación a los paisajes naturales del municipio. Posteriormente se muestran las últimas noticias actualizadas de actos del presidente municipal, así como información general relacionados a transparencia, trámites, lineamientos, descargas de documentos, encuestas, localización, licitaciones, convocatoria y eventos, así como números de emergencia.

En el encabezado de Gobierno Municipal, en la opción de Directorio, se muestra la lista de nombres, cargos que ocupan y el email institucional de los servidores públicos que conforman el ayuntamiento.

En la opción Bienvenida del Presidenta, se muestra un breve mensaje del presidente municipal, resaltando que el municipio es el más joven del Estado y de los sitios atractivos de la cabecera municipal.

En la opción de Cabildo, se muestra la imagen, nombres, cargos y correo electrónico de cada uno de los funcionarios públicos que conforman al cabildo.

En la opción de Organigrama, se muestra el documento oficial ejecutivo de los funcionarios y servidores que conforman la administración pública por orden jerárquico.

En la opción de Plan municipal, se muestra la presentación del plan de trabajo que se espera ejecutar en el transcurso del periodo municipal, se informa del diagnóstico en el que se encuentra el municipio, así como el plan de accionar para solventar las deficiencias que se necesiten disminuir, la visión y misión de desarrollo en un lapso de tiempo determinado, entre programas de servicio social y lineamientos de evaluación y actualización, para examinar costos, beneficios y resultados.

En la opción de Programas Sectoriales, se puede acceder a una lista de programas presentados en documentos ejecutivos, para informarse a profundidad de dichos sectores.

En la opción de Ubicación Presidencia, manda a un enlace de mapa satelital, el cual es interactivo para localizar el sitio que se desee ir, sea en coche, transporte público o a pie.

En la opción de Reglamento Interno, aparece la leyenda, “El reglamento interno del H. Ayuntamiento de Bacalar está en proceso de creación”.

En la opción de Misión, Visión y Objetivos, se replantea lo que el ayuntamiento quiere lograr mediante el análisis metodológico de planificación y colaboración entre gobierno y ciudadanía.

En el encabezado de Trámites y Servicios, en la opción de Servicio a Ciudadanos, se muestra una lista de artículos, correspondientes a brindar información acerca de trámites, o requisitos de servicio.

En la opción de Servicio a Servidores Públicos, se muestran tres opciones; SENTRE, DECLARANET y Formato de Solicitudes, para lo cual el usuario debe estar previamente registrado para acceder al sistema.

En el encabezado de Turismo, en la opción Historia de Bacalar, en pocas palabras se señalan desde la fundación hasta los eventos que se libraron para dar origen a lo que hoy se conoce como municipio.

En la opción de Gastronomía, se menciona brevemente la influencia de platillos que se elaboran en el área, así como los platillos que se degustan en fechas por cultura tradicional.

En la opción de Cultura, se visualiza la leyenda “PAGINA NO ENCONTRADA”.

En la opción de Festivales, se visualiza la leyenda “PAGINA NO ENCONTRADA”.

En la opción de Servicios Turísticos, se visualiza un mapa interactivo satelital, que es la guía de ubicación de domicilios, rutas o sitios de interés.

En la opción de Rutas Turísticas, brevemente se menciona la ubicación y características del conocido balneario Buenavista.

En el encabezado de Armonización Contable, en la opción de Presentación, se agradece al usuario por el interés en el tema y plantean objetivos y acciones que se llevan a cabo para fungir de forma transparente las gestiones que le competen al área.

En la opción de Marco Normativo, se muestra una lista de artículos a los que se puede acceder relacionados al marco legal, conceptual, de clasificación, registros y metodológica de la Contabilidad Gubernamental.

En la opción de Avances en la Implementación, se muestra una lista de artículos a los que se puede acceder en relación a periodos de ejercicios de pagos por ayudas, reportes por trimestre, subsidios, gastos, programas y aplicaciones de recursos, etc.

En la opción de Noticias de armonización Contable, al respecto es nula la información.

En la opción de CONAC, se muestra información detallada sobre la integración del consejo, actas de sesiones y plan de trabajo llevadas a cabo por año.

En la opción de Cuenta Pública, se muestra únicamente el ejercicio base del año 2014 y al cual se puede acceder, para más información.

En la opción de Información Financiera Contable, se muestra una lista de artículos para acceder a más información relacionado a presentación y ejercicios realizados por trimestres.

En el encabezado de Noticias, se muestran informes actualizados de acciones que lleva a cabo el representante municipal en colaboración con las dependencias y ciudadanía para fortalecer e implementar las relaciones, participaciones, transparencia y rendición de cuentas en programas, iniciativas y apoyos a la sociedad, de acuerdo a su jurisdicción.

### 3.2.9. El municipio de Cozumel

El municipio de Cozumel con clave 001, cuenta con una página oficial, en la cual se muestra en la parte superior izquierda, el escudo y nombre del municipio, así como el periodo de dicha administración, en el centro superior se muestra el eslogan con la cual se identifica dicha administración, en la parte superior izquierda se muestra la fecha actualizada.

Posteriormente en la parte inferior de lo antes señalado, se aprecian opciones de encabezado que se quieren visitar. Es decir, se muestran: Inicio, Presidente, Municipio, Sala De Prensa, Transparencia Y PDM 2013-2016.

Cabe destacar que cada una de estas opciones con excepción de INICIO, muestran apartados.

En el encabezado de PRESIDENTE, se muestra protocolariamente el Mensaje del Presidente municipal del periodo correspondiente.

En el encabezado de MUNICIPIO, se muestran los apartados Cabildo, Gabinete Municipal, Directorio Municipal, Trámites y Servicios.

En CABILDO se muestran respectivamente con correo institucional de los representantes y número telefónico con extensión correspondiente de, un Síndico Municipal y al noveno Presidente (s) de la Comisión de:

- Patrimonio, Hacienda y Cuenta Pública

- Seguridad Pública, Policía Preventiva y Tránsito.
- Desarrollo Urbano y Obras Públicas.}
- Salud y Asistencia Social.
- Desarrollo Social y Atención Ciudadana.
- Educación, Cultura y Deportes
- Transporte y Servicios Públicos.
- Industria, Comercio y Asuntos Agropecuarios.
- Turismo y Ecología.
- Trabajo y Previsión Social.

En Gabinete Municipal se muestra por Jerarquía:

- Presidente Municipal.
- Secretario general.
- Director de Seguridad Pública y Tránsito.
- Secretario Técnico.
- Directora de Comunicación Social.
- Contralor Municipal.
- Secretaria Particular.
- Tesorero Municipal.
- Oficial Mayor.
- Directora de Desarrollo Social.
- Encargado de Desarrollo Económico.
- Director de Turismo.
- Director de Servicios Públicos.
- Directora de Desarrollo Urbano.
- Director de Obras Públicas.
- Director de Deportes.
- Director de Educación.
- Director de Cultura.
- Director de Ecología.
- Director de Atención a la Juventud.
- Director de Servicios Urbanos.
- Director de CAMAR.
- Juez de Registro Civil.

- Director de Relaciones Públicas.
- Director Jurídico.
- Director de Gobierno Municipal.
- Director de Ingresos.
- Directora de Egresos.
- Directora de Control Presupuestal.
- Director de Catastro.
- Director de Salud.
- Director de Zofemat.
- Contador General.
- Directora de Recursos Humanos.
- Directora de Eventos Generales.
- Encargado de Patrimonio.
- Director de Recursos Materiales.
- Director de Sistemas.
- Director de Protección Civil.

Cabe señalar que, al seleccionar la imagen del servidor público, sale un recuadro con dicha imagen, cargo, título de referencia profesional, nombre y correo electrónico institucional.

En la opción de DIRECTORIO MUNICIPAL, se muestra nombre, puesto teléfono y extensión de cada uno de los servidores público que conforman dicha administración, empezando por el cabildo, posteriormente siguiendo con la página, se muestran las diversas dependencias de gobierno con sus respectivos números telefónicos, siguiendo con la siguiente página se muestran los mismos datos de cabildo, pero ahora, del equipo que conforma la Secretaria Técnica, del Sindicato H. Ayuntamiento, Servicios Públicos, y así, sucesivamente.

En la opción de TRÁMITES Y SERVICIOS, se muestra una breve introducción que explica dicho funcionamiento del mismo, y mientras se da avanzando a las siguientes páginas, se va dando información de trámites y requisitos a seguir, según sea el caso que el ciudadano requiera.

En el encabezado de SALA DE PRENSA, en la opción de, COMUNICADOS y en BOLETINES DEL PRESIDENTE, se van dando a la par, básicamente informes con imágenes actualizadas, en artículos, las actividades que se van dando día a día, en los

diversos sectores en pro de la ciudadanía, sea por programas de apoyo, eventualidades externos y participaciones del Presidente Municipal.

En la opción de VIDEOTECA, solamente se cuenta con video comerciales sea para promocionar el municipio o dar información ciudadana de algún trámite gubernamental.

En la opción de GALERÍAS, se pueden apreciar una serie de imágenes de eventos o actividades realizadas por el municipio, que pueden ser consideradas como evidencia promocional del municipio a la ciudadanía.

En el encabezado de TRANSPARENCIA, suele llevar a una página externa, en el cual se explica que es la transparencia y la utilidad.

En el encabezado de INFORMACIÓN PÚBLICA, suele llevar a página externa, denominada por sus iniciales UVTAIP (Unidad de Vinculación de Transparencia y Acceso a la Información Pública), en la cual se puede encontrar el marco legal de la transparencia.

En el encabezado de SOLICITUDES DE INFORMACIÓN, en la opción de INFOMEX Q. ROO, se solicita al usuario en línea, que ingrese nombre y clave, por lo cual debe de estar registrado y en caso de no estarlo registrarse, para que de esta forma el usuario puede tener acceso que a la información pública que se encuentra en manos del gobierno.

En la opción de FORMATO DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN, suele llevar a una página externa, donde se muestra un formato de solicitud, que tiene que descargarse al pc, para su llenado con datos del usuario, y posteriormente hacer el trámite como desee el usuario (en el formato explica cómo hacer llegar la solicitud, para ser atendida).

En el encabezado de PRENSA, se muestran dos opciones que constan de CURSOS DE CAPACITACIÓN 2014 y, respectivamente 2015. Acensando a cualquiera de dichas opciones, se muestran imágenes de dichos cursos, en forma de evidencia.

En el último encabezado de PMD 2013-2016, abreviación del Plan Municipal de Desarrollo, es básicamente el resumen ejecutivo visionario planteado por el presidente municipal en turno, en dicho documento se hace mención de una planeación estructurada a seguir para cumplir con los compromisos previamente comprometidos hacia la ciudadanía, en los sectores que compete al municipal, de igual manera, dicho documento se apoya en el marco constitucional para dar legitimidad al plan presentado.

La página electrónica del municipio de Cozumel no cuenta con los tramites más importantes para la ciudadanía; en el apartado de información histórica solo cuenta con...

en comparación con los servicios de trámites, no cuenta con los formatos necesarios para hacerlos

### 3.2.10. El municipio de Lázaro Cárdenas

El municipio de Lázaro Cárdenas con clave 007, cuenta con una página oficial, en la cual se muestra en la parte superior izquierda, un recinto religioso traslucido, en el centro el Municipio, el eslogan y el periodo de administración, a la derecha se muestran imágenes que recrean que el gobierno trabaja para la ciudadanía y la conservación de la naturaleza, posteriormente se muestra el escudo del municipio.

En la parte inferior de izquierda a derecha se muestran encabezados: GOBIERNO, EL MUNICIPIO, DIRECTORIO, TURISMO, TRANSPARENCIA Y NOTICIAS.

Posteriormente en la parte inferior a la izquierda se presenta una columna en la cual se muestra un menú principal y sub-índices: Presidente Municipal, Gobierno, El municipio, Valores, Misión y Visión, Dependencia, Reglamento Interno y Gabinete. Posteriormente se muestra servicios e Información con los sub-índices: Transparencia y DIF Municipal. En la parte central se muestran unas imágenes de consulta pública y a la derecha la imagen del presidente municipal.

En el encabezado de Gobierno, de Directorio, aparece la leyenda “objeto no encontrado”.

En el encabezado de El Municipio, se muestra una breve introducción de los orígenes e historia del municipio, referencia basada con la colaboración del cronista de dicho municipio, Gaspar Maglah Canul.

En el encabezado de Turismo, se muestra la opción de video, el cual hace alusión a la promoción turística que ofrece el municipio.

En la opción de Transparencia, se muestra en el centro principal, dos artículos que rigen a la transparencia y acceso a la información de dicho municipio, en la parte izquierda, se muestra una columna que cuenta con un menú principal, relacionado al marco legal y jurídico más amplio respecto al tema.

En la opción de Noticias, se encuentra nula información.

Como se mencionó anteriormente al inicio, sobre el menú principal y los servicios e información presentados en la columna a la izquierda, solamente se informa sobre los objetivos a largo plazo, el spot, los valores, la misión y visión, las dependencias, el reglamento interno y la conformación del gabinete, que persigue y desea ser identificada

la administración actual. Cabe señalar que dicha página web es informativa y no cuenta con servicios y trámites en línea.

## Conclusiones

El modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP) tiene, de acuerdo a la bibliografía revisada, diversas fuentes originarias. Así, han intervenido las escuelas neoclásica austriaca, de la elección pública y el institucionalismo, de las que hay autores representativos de cada una de ellas: Asimismo, con posterioridad a su origen, han surgido autores que los toman como referencia y han realizado aportes para complementar dichos aportes. Asimismo, otra fuente se encuentra en el pensamiento de la administración pública, en particular con Drucker y toda una conceptualización alrededor de dicha disciplina.

En base a ello y a coyunturas económicas de la década de 1970, surgen países pioneros en la aplicación de medidas relacionadas con la NGP y que, al darse a conocer esas experiencias y sus resultados, surgen países que las desarrollan, las adaptan y las aplican, de acuerdo con sus procesos históricos, políticos y económicos. En este sentido, en el presente trabajo se decidió revisar las experiencias de tres países iberoamericanos: España, Colombia y México. Se realizó un estudio comparativo de dichos procesos, en particular sobre la aplicación de las TICs en la administración pública, con lo que se logró tener una idea del avance al respecto, como referencia para el estudio central de este trabajo, la adopción de las TICs en los municipios de Quintana Roo.

Parte de la NGP, es el desarrollo y la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en actividades del gobierno (gobierno electrónico), mediante esta herramienta se ha permitido ser eficiente y eficaz en procesos Estado-Ciudadano, como ejemplo: se toma a la descripción detallada del nivel de gobierno electrónico en la entidad de Quintana Roo que permitió someterla a una clasificación de los municipios, en donde destaca que la ubicación se corresponde con el grado de importancia económica del municipio. Así, podemos empezar por el municipio más importante del Estado, Benito Juárez y concluyendo con el de menor importancia, como es Lázaro Cárdenas, por lo que se puede afirmar que a mayor importancia del municipio, mayor desarrollo en el gobierno electrónico y, por ende, mayor y mejores servicios en línea ofrecen, coadyuvando con ello a una mayor eficiencia en la prestación de los servicios.

En materia de gobierno electrónico a nivel local, la adaptación del mecanismo implica un proceso por tiempos y con inversiones constantes. El resultado ha de ser a

largo plazo pero con resultados destacados, asimismo, posteriormente deberá ser sometida a evaluación para disminuir debilidades y adaptar mejoras continuas.

Es muy conveniente tener un conocimiento detallado basado en teoría y estudios de fuentes primarias y secundarias. Empíricamente los gobiernos internacionales han podido darle seguimiento a este método para adquirir conocimientos que les permita evitar equivocaciones y elegir aplicaciones adecuados para un procedimiento específico.

El estudio basado en el gobierno electrónico es un sistema innovador que forma parte del modelo de la nueva gerencia pública, que proyecta la administración pública, basado en un proceso de transformación gubernamental que integra a elementos con particularidad a actos, gestiones y normativas de gobierno hacia las empresas y los ciudadanos; en conjunto se prevé calidad, accesibilidad y mejoras en la gestión pública.

Las TICs es el único medio por la que es posible llevar acciones con el diseño y estilización de plataformas actualizadas en información, interacción y de gestión que se presentan en los portales web, dichas acciones abren la posibilidad de efectuarse participación ciudadana y democracia electrónica.

El usufructo adecuado de las TICs en la administración pública es un proceso que ha de llevarse por etapas, así mismo, por su semejanza ha de presentar retos y por ende se requiere de la colaboración de diversos elementos como: actores y recursos. El gobierno actúa para promover su crecimiento, desarrollo y disponibilidad de información y servicios al alcance de la ciudadanía.

Los gobiernos que obtén por implementar la transición basados en el modelo de la nueva gestión pública, están conscientes de que la modernización es sinónimo de la profundización de la tic, a su vez, se han de presentar una serie de ventajas que abren la posibilidad de mejorar internamente la colaboración reciproca de los actores que conforman al Estado y externamente refiriéndose a experiencias y negociaciones internacionales.

No obstante, se debe considerar analíticamente las implicaciones que hay en cuestión alrededor sobre la reestructuración del e-gobierno en la administración pública: normatividad, infraestructura, procesos, accesibilidad ciudadana, centros de atención con personal capacitado, protección de datos, estímulo de cultura ciudadana y desarrollo para habilitar aplicaciones ante los medios disponibles.

Finalmente, en particular con el gobierno electrónico estatal es transcendental señalar que por más de que los actores colaboren con el cumplimiento del proyecto, existe

una minoría en situación de brecha digital, aspecto que hay que analizar para buscar erradicarla.

El e-gobierno en el Estado está prestando servicios en mayoría a los ciudadanos y una mínima al sector comercial o privada, no se cuenta con un marco legal en materia del e-gobierno y sus implicaciones para formalizarla, es decir, la aplicación del e-gobierno depende de la voluntad y colaboración que se tiene hacia el Estado, razón por la cual las instituciones gubernamentales se coordinan para brindar servicios.

## Referencias

- Álvarez Rendueles, J. R. (1986). James M. Buchanan y la “elección pública”. *El país*. Recuperado de [http://elpais.com/diario/1986/10/22/economia/530319602\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1986/10/22/economia/530319602_850215.html)
- Arellano Gault, D. (2011). Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. En Cejudo, G. *Nueva Gestión Pública*. (1ª Ed.). México: BBAP-Siglo XXI
- Amieva-Huerta, J. (2004). *Finanzas Públicas en México*. México: Porrúa-INAP
- Bolaños Garita, R. (2008). La Nueva Gerencia Pública y su Aplicabilidad en la Administración Pública Costarricense. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7160/6841>
- Bozeman, B. (1998). *La gestión pública. Su situación actual*. México: FCE
- Buchanan, J. M. (2005). Elección Pública; génesis y desarrollo de un programa de investigación. *Revista Asturiana de Economía*. 33.
- Cabrero, E. y Arellano, D. (2011). *Los gobiernos municipales a debate* (1ª Ed.). México: CIDE.
- Cabrero, E. (1999). Gerencia pública municipal. Marco de análisis estratégico para la toma de decisiones en gobiernos municipales. México: Porrúa-CIDE.
- Cardona, M., Cortés, D., Ujueta, J. y Liliana, S. (2015). Gobierno Electrónico en Colombia: marco normativo y evaluación de tres índices estratégicos. *Revista venezolana de Gerencia*, 20 (699, pp. 11-34).
- Cejudo, G. (2011). *Nueva Gestión Pública*. (1ª Ed.). México: BBAP-Siglo XXI.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1998). Una Nueva Gestión Pública para América Latina. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ngpesp.pdf>
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo <https://www.scjn.gob.mx/normativa/Quintana%20Roo/16.pdf>
- Cue Mancera, A. (2000). La escuela austriaca de economía. *Revista de Comercio Exterior*. 50 (12). Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/41/10/RCE.pdf>
- Esteves, J. (2006). Análisis del desarrollo del gobierno electrónico municipal en España. *Revista de Empresa*, (15), pp. 86-96.

- Fortin, Y. (2000). "Introduction", en Fortin *et al. Contracting in the New Public Management*, International Institute of Administrative Sciences.
- Fountain, J. (2001). *Building the Virtual State. Information Technology and Institutional Change*. Washington, D.C., The Brookings Institute.
- García Sánchez, I. M. (2007) La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*. 47. 37-64
- Gómez, P. (2007) El gobierno electrónico en el municipio venezolano, *Revista venezolana de Información*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/823/82340205/>
- Guerrero, O. (2009). El fin de la Nueva Gerencia Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*. 13. Recuperado de <http://www.omarguerrero.org/articulos/elfindelangp.pdf>
- Gruening. G. (1988). *Origin and theoretical basis of the New Public Management*. Germany: Working Paper.
- Hood, Ch. (2011). ¿Una gestión pública para todo momento? En Cejudo, G. M. *Nueva Gestión Pública*. México: BBAP-Siglo XXI.
- Kinto, M. (2009). Intermunicipalidad Metropolitana y Finanzas Públicas: Un Análisis de los Determinantes del Gasto Público Municipal en México. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/504/50411880001.pdf>
- Kochi, I.; Jiménez C., R y Ponce Rodríguez, R. A. (s/a). Determinantes Político-Económicos del Gasto Público Inter-Regional. Recuperado de [http://www.uacj.mx/cgip/ConacytMtra%20Administracin/e\)%20Resultados/C17%20Contribuci%C3%B3n%20al%20conocimiento/17.1%20Productividad%20seg%C3%BAn%20orientaci%C3%B3n%20del%20programa/6682-Lucila%20Alvarez/factores%20politicos%20y%20econ%20del%20gasto%206248-18.pdf](http://www.uacj.mx/cgip/ConacytMtra%20Administracin/e)%20Resultados/C17%20Contribuci%C3%B3n%20al%20conocimiento/17.1%20Productividad%20seg%C3%BAn%20orientaci%C3%B3n%20del%20programa/6682-Lucila%20Alvarez/factores%20politicos%20y%20econ%20del%20gasto%206248-18.pdf)
- Martínez Vilchis, J. (2005). *Nueva Gerencia Pública: análisis comparativo de la administración estatal en México*. Convergencia. *Revista de Ciencias Sociales* (39), pp. 13-49.
- Matriz FODA: <http://www.matrizfoda.com/>
- Metodología de Evaluación Expost de programas y proyectos de inversión (2004, Noviembre). Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión. Recuperado de

[https://attachment.fsbx.com/file\\_download.php?id=911238432284070&eid=ASuSUrMu71bToNwSpC5pfNu-CzPStTiaeVQ-jVe944CBR8J6MZN\\_GmtanEVy\\_qL37Fg&inline=1&ext=1448830491&hash=ASs7W6vAmSq13iMU](https://attachment.fsbx.com/file_download.php?id=911238432284070&eid=ASuSUrMu71bToNwSpC5pfNu-CzPStTiaeVQ-jVe944CBR8J6MZN_GmtanEVy_qL37Fg&inline=1&ext=1448830491&hash=ASs7W6vAmSq13iMU)

Mikel, S. (2014). *Reseña Municipal; Guía del Ayuntamiento*. (1ª Ed.). México D. F., México.

Oyarce, H. (2011). *Gerencia Pública*. CEPAL. Recuperado de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Gerencia\\_Publica2011\\_HOYARCE.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Gerencia_Publica2011_HOYARCE.pdf)

Real Academia Española: <http://www.rae.es/>

Real Academia Española, (1992). *Diccionario de la lengua española* (21ª Ed.) Madrid, España: Espasa-Calpe.

Shand, D. (1996). La Nueva Gestión Pública: Retos y temas de discusión en una perspectiva internacional. *Revista de Administración Pública*. 91.

Schröder, P. (2000). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. *Fundación Friedrich Naumann*.

Toboso, F. (1992). Notas para el estudio de la elección pública (Origen y evolución del programa de investigación de la escuela de la Public Choice). *Revista de Estudios Políticos* (Nueva Época).

United Nations Public Administration Country Studies (2016). UN E-Government Knowledge DataBase. Recuperado de

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/160-Spain/dataYear/2016>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/37-Colombia>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/110-Mexico>

Velázquez Guadarrama, C. (2006). Determinantes del Gasto Estatal en México. En *Gestión y Política Pública*. XV/1. Recuperado de

[http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.XV\\_No.I\\_1ers em/03Guadarrama.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XV_No.I_1ers em/03Guadarrama.pdf)

Zuleta, A. (2003). Algunas precisiones sobre la nueva gerencia pública y su implementación en la administración pública cordobesa. Recuperado de <http://www.ag.org.ar/2congreso/Ponencias/Zuleta.pdf>

10. Fuentes localizadas

001 Cozumel <http://www.cozumel.gob.mx/2015/>

002 Felipe Carrillo Puerto <http://www.felipecarrillopuerto.gob.mx/>

003 Isla Mujeres <http://islamujeres.gob.mx/isla/>

004 Otón P. Blanco <http://www.opb.gob.mx/inicio/>

005 Cancún <http://cancun.gob.mx/>

006 José María Morelos <http://www.josemariamorelos.gob.mx/>

007 Lázaro Cárdenas <http://www.lazarocardenas.gob.mx/lc/index.php>

008 Solidaridad <http://www.municipiodesolidaridad.gob.mx/>

009 Tulum <http://www.tulum.gob.mx/>

010 Bacalar <http://www.bacalar.gob.mx/>