

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



**MODELO INTEGRAL DE ATENCIÓN CIUDADANA DESDE LA
PERSPECTIVA DE UN GOBIERNO ABIERTO**

**ESTUDIO DE CASO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA:
OSCAR SOTO BRITO**

**DIRECTOR DE ESTUDIO DE CASO:
DR LUIS ENRIQUE CONCEPCIÓN MONTIEL**

MEXICALI, B.C.

JUNIO 2017.

DEDICATORIAS

*A **DIOS**, Por haberme permitido alcanzar esta meta, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por poner en mi camino a todas esas personas que alentaron mi esfuerzo.*

*A **MIS PADRES**, Salvador y Ernestina, por todo su amor, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, por la motivación constante, por ser ejemplos de perseverancia y constancia que los caracteriza.*

*A **MIS HERMANOS**, Manuel, Israel y Eduardo, como una meta a superar y como muestra de que pueden lograr todo lo que se propongan.*

En especial a mi hermano Ricardo, por haber sido un ejemplo de dedicación y esfuerzo y haber dejado en su grado académico una meta a superar.

*A **MI TIO**, Juan Soto M. (D.E.P), por sus consejos, apoyo y enseñanzas en el ámbito público, social y sindical.*

***MIS SOBRINOS**, Manuel, Mariana, Israel, Dulce, Dana, Eduardo, Moises y Elizabeth, como una meta académica a superar.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO PRIMERO	17
1. EVOLUCIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .	177
1.1. Evolución de la administración pública	177
1.2. La conceptualización de la administración pública.....	222
1.3. Desarrollo y modernización de la administración pública en México.	277
1.3.1. La administración pública en el siglo XIX.....	27
1.4. La administración pública en el siglo XX.....	32
1.4.1. La etapa postrevolucionaria.....	32
1.4.2. Dos periodos posrevolucionarios: milagro mexicano y transición	36
CAPÍTULO SEGUNDO	41
2. DE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL A LA NGP.....	41
2.1. Antecedentes y propuestas de la Nueva Gestión Pública.....	41
2.2. Del paradigma tradicional de la AP a las tendencias de la NGP.....	46
2.3. Innovación gubernamental y principales orientaciones de la NGP.....	51
2.4. El paso de la modernización de la AP a la NGP en México	55
2.5. La nueva gestión pública en los municipios.....	58
CAPÍTULO TERCERO	61
3. GOBIERNO ABIERTO: TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN.....	61
3.1. Gobierno abierto: la construcción de un concepto	61
3.2. Teoría utilizada en la construcción del gobierno abierto	63
3.3. El gobierno abierto como concepto y en la normatividad.....	65
3.4. La puesta en práctica del gobierno abierto.....	70
3.5. El gobierno abierto en las entidades federativas y en los municipios.....	76
3.5.1. El modelo Ciudad Abierta: un laboratorio local de apertura en el Distrito Federal ...	78
3.6. Resultados, retos y desafíos del gobierno abierto	79
CAPÍTULO CUARTO	83
4. EL MUNICIPIO Y SU FORMA DE GOBIERNO.....	83
4.1. Aspectos conceptuales del Municipio	83
4.2. El municipio a través de sus reformas.....	88
4.3. La variable política en la administración pública.....	95
4.4. Ciudadanía y su lugar en la Administración Pública	97
4.5. Principales problemáticas municipales	100

4.6.	Niveles de modernización de la administración pública	104
CAPÍTULO QUINTO		107
5.	MODELO INTEGRAL DE ATENCIÓN CIUDADANA: EL CASO DEL XIX AYUNTAMIENTO DE ENSENADA.....	107
5.1.	Módulo integral de atención ciudadana: prueba piloto	108
5.1.1.	Ámbito de aplicación del estudio: espacio temporal.....	108
5.1.2.	Tamaño de la muestra.....	108
5.1.3.	Resultados y análisis del muestreo.....	109
5.2.	El caso del XIX Ayuntamiento de Ensenada B.C.....	117
5.2.1.	Oficina de Atención Ciudadana: entrevista de fondo.....	117
5.2.2.	Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC).....	125
5.2.3.	Cien acciones para los primeros 100 días de gobierno del XIX Ayuntamiento de Ensenada, Baja California, sus avances y resultados	136
CAPÍTULO SEXTO		138
6.	PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL MIAC PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA.....	138
6.1.	Datos del Municipio de Ensenada.....	138
6.1.1.	Ubicación geográfica y población.....	138
6.1.2.	Crecimiento	141
6.1.3.	Esperanza de vida.....	142
6.1.4.	Natalidad y Mortalidad.....	142
6.2.	Infraestructura y servicios	143
6.2.1.	Agua Potable	143
6.2.2.	Pavimentación	144
6.3.	Actividad económica y servicios.....	144
6.3.1.	Agricultura y ganadería.....	144
6.3.2.	Comercio	145
6.3.3.	Pesca.....	145
6.3.4.	Turismo	145
6.3.5.	Población económicamente activa por sector	146
6.3.6.	Servicios públicos eficientes	146
6.3.7.	Factores clave del diagnóstico de servicios públicos	146
6.4.	Plan municipal de Desarrollo: objetivos específicos y líneas de acción	147
6.4.1.	Instrumentadores de la política pública.....	147
6.4.2.	Participación ciudadana en la mejora de los servicios públicos.....	148
6.5.	Elementos de gestión para un MIAC	153
6.5.1.	Reingeniería de sistematización de procesos, se mide a través del indicador de eficiencia.....	154

6.5.2. Profesionalización en todos los niveles de la administración pública, se mide a través del indicador de eficacia.	155
6.5.3. Evaluación a través de un observatorio ciudadano, se mide a través del indicador de calidad.....	156
6.5.4. Focalizar los recursos “conectar las necesidades ciudadanas con los programas de gobierno”, se mide a través del indicador de capacidad.....	157
6.6. Elementos de gobierno abierto para el municipio	158
CONCLUSIONES	161
ANEXOS	165
REFERENCIAS	198
AGRADECIMIENTOS	205

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de administración pública	23
Tabla 2. Etapas de la administración pública en el siglo XIX.....	28
Tabla 3. Comparación entre la administración y la gerencia pública.....	49
Tabla 4. Relación de preguntas y respuestas en la entrevista.....	118
Tabla 5. Relación de personas atendidas por programa	131
Tabla 6. Las 15 demandas ciudadanas más solicitadas	149
Tabla 7. Demandas ciudadanas por Dependencia y/o Entidad Paramunicipal	149
Tabla 8. Líneas de acción por política pública	151
Tabla 9. Vertientes de las líneas de acción.....	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Interpretación de la Administración Pública	17
Figura: 2. Historia del Objeto de Estudio (actividad)	18
Figura 3. Las Primeras Civilizaciones.....	19
Figura 4. Grandes Imperios	20
Figura 5. Desarrollo histórico del estudio del objeto de la Administración Pública.....	21
Figura 6. Antecedentes remotos y etapas	22
Figura 7. ¿Qué es la Administración Pública?	23
Figura 8. Nuevos objetos de la Administración Pública	26
Figura 9. Orígenes del <i>New Public Managment</i>	43
Figura 10. Enfoque de la gestión pública.....	43
Figura 11. Principales problemáticas de los Municipios.....	102
Figura 12. Imágenes del régimen en el que se ubican los funcionarios públicos, ingresos mensuales, antigüedad y escolaridad.....	110
Figura 13. Capacitación de los funcionarios públicos.....	112
Figura 14. Preguntas: Reorganizar las funciones por áreas de trabajo, encuestas y sugerencias	113
Figura 15. Pregunta sobre los tiempos de respuesta en trámites ante las oficinas de gobierno	115
Figura 16. Pregunta de calificación al trabajo del gobierno municipal.....	115
Figura 17. Muestra de servidores públicos de tres dependencias	116
Figura 18. Estructurada orgánicamente en Área de Atención Ciudadana?.....	120
Figura 19. Diagramas de flujo de peticiones ciudadanas	122
Figura 20. Esquema de atención ciudadana	124
Figura 21. Imágenes de la página web del sistema de atención ciudadana.....	126
Figura 21. Localización del Municipio de Ensenada, B.C.....	139
Figura 22. Datos de encuesta poblacional de Baja California por INEGI	140
Figura 23. Población total del Estado de Baja California (1921-2015)	141
Figura 24. Esperanza de vida para hombres y mujeres en Baja California.....	142
Figura 25. Registros de nacimientos y defunciones en Baja California.....	142
Figura 26. Ejemplo de cartografía referenciada para el uso de estrategias de gobierno	153
Figura 27. Modelo integral de atención ciudadana para el gobierno municipal de Ensenada, B. C.	154

INTRODUCCIÓN

La atención ciudadana en el ámbito municipal es una tarea que en los últimos años ha cobrado particular importancia en los asuntos de Gobierno, debido a la insatisfacción de la sociedad con gobiernos ineficaces, irresponsables y corruptos que no generan las condiciones de bienestar social y calidad de vida para los ciudadanos.

En las últimas décadas la NGP se ha puesto en práctica en diversos países del mundo y en todos los niveles de gobierno, desplazando a la administración pública tradicional con un nuevo enfoque de basado en el pensamiento estratégico y orientadas a la flexibilización de estructuras y procesos con el propósito de mejorar de tener un gobierno con y para los resultados.

Asimismo, en el transcurso de los últimos 8 años, el gobierno abierto se ha convertido en uno de los principales movimientos a escala global orientado a reformar las instituciones públicas y los actuales sistemas de gobernanza, mediante la promoción y desarrollo de políticas y prácticas basadas en principios de transparencia, participación ciudadana, colaboración e innovación. Los gobiernos locales están inmersos en estas dinámicas lo cual favorece el fortalecimiento de sus instituciones y la respuesta más efectiva y transparente a las demandas de los ciudadanos.

Para comprender mejor la problemática de la atención ciudadana en México se debe considerar cómo en el ámbito nacional se han generado las condiciones para que se acentúen las deficiencias de los gobiernos en materia de atención ciudadana ya que “la mayoría de los gobiernos han construido sus estrategias alrededor de relaciones con grandes “stakeholders” y están pobremente equipados para servir a ciudadanos” (Grey, 2009), esto porque se diseñaron las instituciones con su marco jurídico de actuación tomando en consideración una superestructura territorial política que iniciaba no con los

ciudadanos, sino con los denominados gestores, hasta llegar al nivel de los sindicatos, organizaciones populares, etcétera. lo que al cambiar el partido que mantuvo su hegemonía en el poder por más de 70 años no fue considerada esta variable “el ciudadano” en la implementación de los nuevos programas sectoriales y sociales, lo que acrecentó la brecha entre el gobierno y la ciudadanía, lo que cual es muy visible en los gobierno locales por ser las instancias más cercanas a las necesidades sociales, en este sentido se han realizado grandes esfuerzos pero sin que estos haya sido integrales y coordinados entre los tres órdenes de gobierno, lo que ha dificultado aún más el acceso a la atención a las demandas de la ciudadanía.

Durante muchos años, México ha basado su actuar en materia administrativa en reglas informales, facultades extraordinarias y poderes discrecionales, lo que permite se hayan podido cambiar las reglas del juego ocasionando conflictos debido a que se cambian las expectativas, los comportamientos y hasta las propias relaciones entre los principales actores involucrados en los procesos de gobierno (Guerrero, 1998, p. 4), esto dio origen a un proceso que no permitió que se realizaran las reformas necesarias para hacer un cambio estructural en la administración pública por el temor del propio Gobierno de perder el control absoluto de los hilos del poder que son dirigidos por las élites políticas nacionales que se han beneficiado por largos periodos de los recursos públicos.

Actualmente, el sistema político ha cambiado, la administración pública se ha reformado e innovado, introduciendo elementos de NGP y últimamente de gobierno abierto que contiene atributos claves para identificar características de cierto grado de apertura gubernamental como son la transparencia colaborativa, participación colaborativa y creación de valor social. Lo que permitiría, en los gobierno municipales una mayor eficacia y calidad en la atención ciudadana.

Planteamiento del Problema

Durante el autoritarismo y el partido hegemónico en México. la maquinaria administrativa y política funcionó perfectamente, a través del “clientelismo”, por lo que el caso de la atención ciudadana se traduce en otorgar a la ciudadanía satisfactores a través de los grandes grupos de poder o bien, de la superestructura territorial que a nivel nacional existía, esto permitía que se generaran compromisos compartidos a cambio de la permanencia en el poder y por otro lado aseguraba a los líderes de los grandes grupos acceso a la élite política y a los gestores acceso a puntos de decisión y así conseguir sus objetivos, al respecto comenta Luigi Graciano que el clientelismo “como cualquier otro trueque directo, estaba basado en la obtención de beneficios instrumentales.

Lo cual excluía acciones motivadas por valores que supusieran la obtención diferida o indirecta de beneficios colectivos” (Graciano, L 1975, citado por Moreno J, 1999), lo que Boissevain argumentaba haciendo énfasis en “la importancia de los intermediarios o gestores, pues aunque no manejaban directamente recursos, cuentan con redes de relaciones que les permiten conseguir sus objetivos” (Boissevain, 1974, citado en Cardena, 2005, p. 82), de esta forma la ciudadanía indirectamente tenía acceso a las decisiones de carácter general ya que el Estado al emitir o tomar alguna de ellas tenía que ser negociada con los intermediarios incrementándose con ello el sistema de reciprocidades, es decir, era un sistema en el que todos obtenían un beneficio, ganaba el político porque aseguraba su permanencia, ganaba el intermediario porque seguramente accedía a ciertos privilegios y ganaba la ciudadanía porque realmente podían asegurar beneficios comunes, “la sociedad producía sus formas de poder y orden no estatales, el Estado imponía su definición formal de orden político, y los intermediarios gestionaban la coherencia y la estabilidad” (Escalante, 1992m p. 121, citado en Cardena, 2005).

Por lo anterior, es que la administración pública fue transformándose equivocadamente al estar orientada de manera discrecional a los compromisos adquiridos, actuando fuera de la normatividad existente. Lo que posteriormente con instituciones desgastadas al sustituir el orden estatal por la gestión de intermediarios, fue generando un incremento en la corrupción (Cardena, 2005), factores claves para que Escalante justifique que hayamos llegado a “la violencia política, la inestabilidad constitucional, todo lo que ha justificado la idea de que aquello era el caos, la anarquía” (Escalante, 1992, p. 191, citado en Cardena, 2005, p. 90).

Afirmando que “el efecto más perverso de la corrupción, es sin duda, el paulatino desgaste y deslegitimación sobre las instituciones del orden estatal, porque perpetúan la inseguridad e incertidumbre al mismo tiempo que destruyen la legitimidad y confianza pública en la gestión del Estado (Escalante, 1992 citado por Cárdena, 2005, p. 90).

Desconfianza que incremento la brecha entre el gobierno y la ciudadanía, debido a que estas superestructuras basadas en actuaciones discrecionales utilizaron la corrupción como el medio más eficiente para conseguir los objetivos colectivos a cambio de incentivos políticos, convirtiéndose en un lastre para el propio Estado, provocando la desconfianza general en la ciudadanía, lo que pudo ser un factor importante en el cambio del partido político en el poder cuya permanencia fue por más de 70 años, cambio que se da en el año 2000 con la alternancia política.

En este contexto se dio un entorno cambiante de la administración pública, factor que ha obligado a materializar acciones encaminadas a transformar de fondo la forma tradicional de visualizar el sector público. Hoy, los gobiernos locales están obligados a fortalecerse internamente para hacer frente a este entorno tan dinámico y cambiante que se nos presenta, visualizando en la escena pública al ciudadano ya no

como aquel al que debe proporcionársele un servicio, hoy debe verse como el principal motor de esta maquinaria gubernamental de la que es también parte interesada ya que de él emanan los recursos para su propio funcionamiento.

En el caso que nos ocupa en este trabajo, en el municipio de Ensenada existe un gran distanciamiento entre el Ciudadano y el Gobierno Municipal causado principalmente por el desinterés de los funcionarios públicos en el ciudadano, aunado a esto, los sistemas de gestión en la mayoría de las oficinas son ya obsoletos, esto es son procedimientos que en su tiempo fueron de gran apoyo pero se han quedado en el pasado, lo que hace necesario una reingeniería de procesos principalmente en las áreas de atención del Gobierno Municipal, para que pueda reducirse los tiempos de espera por los servicios por los que acude el ciudadano.

Distanciamiento que se ha agravado por la falta de transparencia, corrupción y el incremento de la deuda que ha alcanzado las últimas dos administraciones, con datos del mes de octubre de 2017, Ensenada obtuvo los niveles más bajos de calificación de los cinco municipios bajacalifornianos en el Sistema de Alerta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que mide el nivel de endeudamiento de las entidades públicas que tengan contratados financiamientos y obligaciones y éstos se encuentren inscritos en el Registro Público Único. El monto asciende a 665, 156,105 millones de pesos; con esta deuda el margen de acción y de implantación de políticas que mejoren la atención ciudadana se reduce significativamente.

Pregunta de investigación

¿Cómo puede el municipio de Ensenada desde la perspectiva de un gobierno abierto, fortalecer el diseño y la puesta en práctica del modelo de Atención ciudadana

para alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los servicios públicos que la satisfacción de los ciudadanos?

Objetivo General

Establecer criterios para fortalecer el diseño y la puesta en práctica del Modelo Integral de Atención Ciudadana desde la perspectiva de un gobierno abierto para el Municipio de Ensenada, Baja California que permita alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los servicios públicos que le conduzca a la satisfacción de las demandas del ciudadano.

Objetivo Específico

Establecer los elementos e indicadores de gestión para fortalecer el Modelo integral de atención ciudadana desde la perspectiva del gobierno abierto que permita legitimar las acciones del gobierno municipal de Ensenada

Hipótesis

Con el fortalecimiento en el diseño y puesta en práctica de un Módulo integral en materia de Atención Ciudadana desde la perspectiva de un gobierno abierto, el Gobierno Municipal de Ensenada incrementara su eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios públicos que le conduzca a la satisfacción de las demandas del ciudadano.

Metodología

El método utilizado para este trabajo es el de estudio de caso, método consolidado para el estudio de las políticas públicas y la gestión pública y por gran importancia para la investigación en las ciencias sociales. Esto porque el estudio de caso como método tiene como base un objeto de estudio específico, pero a pesar que hay una descripción y

un análisis detallado del ejemplo o caso seleccionado no deja fuera el entorno o el contexto en el análisis, es decir su perspectiva es holística.

De modo este modo, es importante mencionar que el presente estudio de caso es de carácter descriptivo y de carácter mixto ya que combina el aspecto teórico, documental con la investigación de campo, de manera específica, la entrevista a profundidad así como una encuesta en lo que corresponde al Área Atención ciudadana en el XIX ayuntamiento de Ensenada. La importancia de incluir este periodo de análisis radica en que fue el primer gobierno en introducir un Módulo integral de atención ciudadana. La entrevista a profundidad fue hecha al entonces director de esta área mencionada; la encuesta a 28 funcionarios correspondiente a esta área debido a la información de primera mano que son capaces de generar.

Como parte de recopilación de información se tomó información básica del municipio de Ensenada que se relaciona con su territorio, población, infraestructura, servicios, infraestructura, servicios, actividad económica. Así como conocer el diagnóstico y las políticas que se desprenden del Plan Municipal de Desarrollo 2017-2019.

Estructura del trabajo

Este trabajo de investigación consta de 6 capítulos, en el primero se aborda de manera general la evolución, desarrollo y conceptualización de la administración pública. Lo que nos llevará a transitar de una administración tradicional a las tendencias de la Nueva gestión pública. De este modo se pretende tener una visión general del objeto de estudio. Se pueden distinguir dos apartados uno que tiene que ver con la administración en general y el otro se centra en el caso mexicano.

La admiración pública, ciencia consolidada, ha tenido una larga marcha hacia su conceptualización, enseñanza y práctica. Se ha puesto en práctica desde las épocas remotas y ha respondido a un contexto histórico, político, económico y social en este capítulo se desarrolla en dos grandes apartados: uno que versa sobre la evolución de administración pública en general y otro, que se centra como ha se desarrollado y modernizado en México.

En el capítulo tercero se aborda el denominado gobierno abierto como una evolución del buen gobierno, se establecen sus tendencias y principios enfatizando el empoderamiento ciudadano, bajo la creación de un sistema bajo tres principios: Transparencia, participación y colaboración, que en el plano municipal tiene una singular importancia.

En el capítulo cuarto se desarrolló de manera muy general las bases teóricas y normativas del municipio en México así como sus reformas y como el papel de la política, del ciudadano. Se parte de una definición preliminar se destacan diferentes perspectivas, enfoques, o corrientes que tratan de conceptualizar al Municipio como son la etimología, la sociológica, y la administrativas. Se da cuenta de las reformas que han transformado el municipio así como de la problemática que aqueja a los municipios.

Este trabajo se centra en la atención ciudadana, es por eso que en el capítulo quinto se desarrollara un análisis descriptivo de un modelo integral de atención ciudadana que se puso en práctica en el XIX ayuntamiento de Ensenada y que al paso de tres administraciones sigue vigente. Por lo que es un sistema paradigmático. El análisis se llevara a cabo a partir del diseño del módulo integral de atención ciudadana a partir de una prueba piloto y de una entrevista a fondo con el director del Área de atención ciudadana.

En último capítulo, se basados en los resultados y en la experiencia del XIX ayuntamiento de Ensenada que por primera vez implementó un modelo integral de Atención ciudadana (MIAC) se hace una propuesta para fortalecer un modelo estratégico desde el paradigma de la NGP y el enfoque del gobierno abierto para Ensenada.

CAPÍTULO PRIMERO

1. EVOLUCIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública, ciencia consolidada, ha tenido una larga marcha hacia su conceptualización, enseñanza y práctica. Se ha puesto en práctica desde las épocas remotas y ha respondido a un contexto histórico, político, económico y social. Queda claro que el Estado realiza acciones a través de la administración pública y esta responde a los ciudadanos. Es decir, tiene como objetivo la atención ciudadana.

Este capítulo se desarrolla en dos grandes apartados: uno que versa sobre la evolución de administración pública en general y otro, que se centra como ha se desarrollado y modernizado en México.

1.1. Evolución de la administración pública

Para poder conceptualizar a La administración pública y responder a la pregunta de cuál es su naturaleza, hay varias interpretaciones, pero que en general responden a su objeto de estudio, es importante determinar qué es lo que se estudia en esta disciplina. Lo mismo que el estudio de ese objeto a través de la historia, (Figura 1.)

Figura 1. Interpretación de la Administración Pública

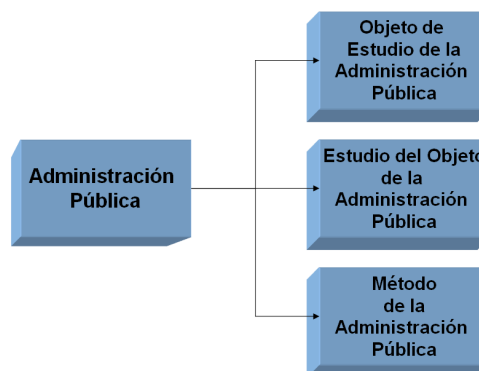


Figura 1. Elaboración propia a partir de José Juan Sánchez González, *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*, INAP, 2001, p. 15

Estas tres interpretaciones no se contraponen sino que se complementan y son relevantes de la conceptualización de la administración pública.

Estudio del objeto de la administración pública tiene un origen remoto y resulta interesante encontrar obras muy antiguas con el propósito de enseñar el arte de administrar a reyes como a príncipes o funcionario de un gobierno, (Guerrero, 1985, p. xxii).

De manera sumaria la historia del objeto de la administración pública como actividad tiene en las grandes civilización y en los grandes imperios (Sánchez, 2001)

Figura: 2. Historia del Objeto de Estudio (actividad)

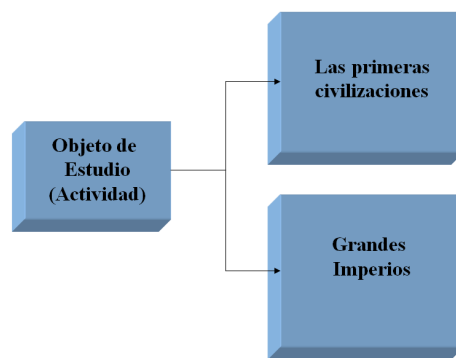


Figura 2. Elaboración propia a partir de José Juan Sánchez González, *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*, INAP, 2001, p. 21

El objeto de estudio como se puede apreciar tiene unos antecedente remotos como actividad, Para Herbert Simon, citado por Sánchez, 2001) el surgimiento de la administración como actividad se produce cuando dos hombres cooperan para rodar una piedra, que ninguno de ellos hubiera podido mover por sí solo. Se cumplen dos características de la administración: 1) un diseño (mover la piedra) y 2) acción cooperativa (entre dos personas). También se pueden encontrar la primera lección de administración pública se encuentra en la Biblia, uno de los documentos más antiguos, en el momento que el suegro de Moisés le indica la forma de delegar responsabilidades.

Hay algunas civilizaciones, que son las primeras en las que se pueden identificar y en las cuales encontramos una gran actividad en temas administrativos. (Figura, 3)

Figura 3. Las Primeras Civilizaciones



Figura 3. Elaboración propia a partir de José Juan Sánchez González, *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*, INAP, 2001, p. 23

En este proceso resultan relevantes las Invenciones que favorecieron el desarrollo de la administración

- Invención de la escritura: 1) la escritura cuniforme en tablillas en las primeras civilizaciones (en la biblioteca real del rey asirio Asurbanipal se encontraron 26,000 tablillas); 2) los papiros en Egipto; 3) papel y tinta china en la China.
- La aparición del sello como medio de identificación y seguridad en un ambiente analfabeta.
- Estas invenciones permitieron una mayor organización y especialización; trasmisión de instrucciones y regulaciones; manejo de la información a partir de agentes y de correspondencia ordinaria, así como el mantenimiento de registros e inventarios de todo tipo.

Los grandes imperios que han existido en la humanidad son grandiosos y conocidos para la comprensión de la administración pública como actividad se pueden considerar los siguientes: (Figura, 4)

Figura 4. Grandes Imperios

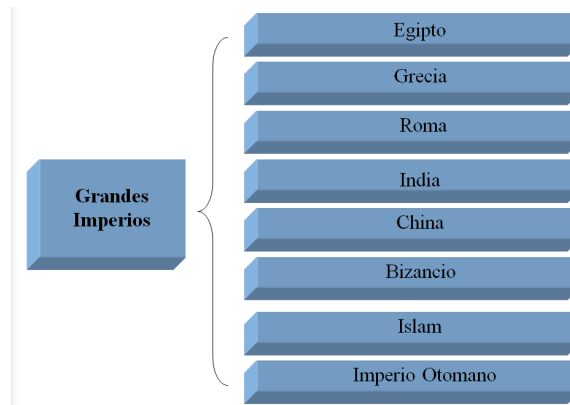


Figura 4. Elaboración propia a partir de José Juan Sánchez González, *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*, INAP, 2001, p. 29

Los tiempos comprendidos son vastos, se cuentan siglos por lo que de manera general se pueden sintetizar la aportación de manera general de algunos imperios, (Sánchez, 2001, p. 29-30)

- Los imperios antes mencionados hicieron grandes aportaciones de los Imperios a la administración pública, entre las cuales, siguiendo a Sánchez, (2001, pp. 29-50), se pueden considerar las siguientes:
- Existen dos actividades fundamentales que realizaban los imperios: 1) recaudación de impuestos y 2) censos de población. Actividades comunes para garantizar su permanencia y riqueza.
- Egipto: la planeación y construcción de las grandes pirámides.
- Roma: el alto grado de especialización en las funciones del Imperio, como la recaudación de impuestos y en los primeros servicios sociales.
- India: recaudación de impuestos por todas las actividades económicas, comerciales, de juegos y prostitución.
- China: sistemas de selección de funcionarios mediante exámenes y escuela para preparar y capacitarlos.
- Bizancio: el desarrollo de las funciones del Palacio Real y la especialización de las funciones administrativas.

- Imperio Otomano: sistema de reclutamiento de funcionarios mediante jóvenes de las tributos conquistadas que eran preparados y capacitados en el Colegio de Pajes.

Los elementos de la administración pública que se desprenden de los diversos imperios y en determinado tiempo y lugar son relevantes ya que surgen de actividades propias del ejercicio propio del poder en determinada forma de gobierno.

En suma el desarrollo histórico del estudio del objeto de la administración pública que va configurando la ciencia de la administración tiene orígenes remotos y otros que corresponden al siglo XIX y XX (Guerrero, 1985) (Figura, 5)

Figura 5. Desarrollo histórico del estudio del objeto de la Administración Pública

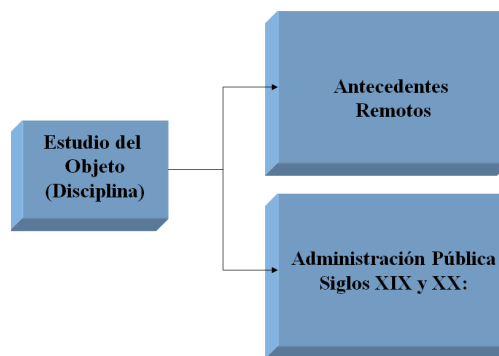


Figura 5. Elaboración propia a partir de Omar Guerrero, *Introducción a la administración pública*, Harla Harpey & Latinoamérica, México, 1985

El periodo abarcado por el estudio del objeto en cuanto a disciplina, también, es muy amplio y muchos acontecimientos políticos, sociales, económicos, y culturales los que sucedieron y que explican los procesos y los cambios en la administración del poder.

Para la construcción de la teoría de la administración pública, además, de las grandes aportaciones de las grandes civilizaciones y de los grandes imperios como se ha observado anteriormente; la teoría no se explicaría sin la presencia de una serie de personajes o de autores que con sus escritos fueron construyendo teorías y

comprendiendo etapas de lo que hoy se conoce como la ciencia de la administración pública (Figura 6)

Figura 6. Antecedentes remotos y etapas

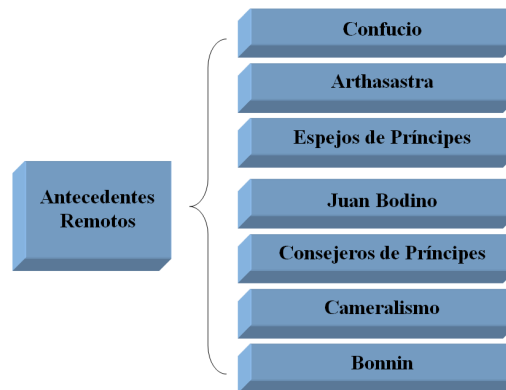


Figura 6. Elaboración propia a partir de Omar Guerrero, *Introducción a la administración pública*, Harla Harpey & Latinoamérica, México, 1985

1.2. La conceptualización de la administración pública.

El abordaje teórico de la administración pública responde a la pregunta ¿Qué es la administración pública? La respuesta es diversa dependiendo de la perspectiva o enfoque desde la que se considere. De este modo se pueden establecer definiciones etimológicas, que nos dan un sentido literal de la palabra, un punto de partida interesante pero incompleta debido a la evolución en el tiempo de los conceptos; también hay definiciones que son antiguas y que conservar un valor semántico interesante. Siguiendo a Sánchez, (2001) las definiciones de la administración pública las podemos considerar desde la administración pública como actividad, es decir, desde el objeto de estudio o como disciplina, lo que sería, el estudio del objeto; asimismo, de manera integral considerando el objeto y el estudio (Figura 7).

Tipo de definición	Autor	Definición
	Charles – jean Bonnin Javier burgos	<p>existe y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas.</p> <p>*La administración es la más variada, la más vasta, la más útil de todas las ciencias morales. Ella preside el movimiento de la maquina social, precipita o modera su acción, arregla o modifica su mecanismo y protege así, y conserva o mejora todos los intereses públicas.</p>
Actividad de estudio (objeto de estudio)	Woodrow Wilson Leonard White Marshall E. Dimock	<p>*La administración es la parte más visible el gobierno; es el gobierno en acción; es el poder ejecutivo, el que actúa, el aspecto más visible del gobierno y es, tan viejo como el gobierno mismo.</p> <p>*La administración pública como el management de hombres y materiales para lograr los propósitos del Estado.</p> <p>* La administración se refiere al “que ” y al “como”, el “que ” es la sustancia, el conocimiento técnico de un campo que capacita al administrador para llevar a cabo su tarea. El “como” son las técnicas de gerencia, los principios que llevan al éxito los programas cooperativos. Cada uno de estos elementos es indispensable: juntos forman la síntesis que se llama administración.</p>
Disciplina del estudio (objeto)	Luther Gulick Bernard Gournay	<p>*La administración se refiere a hacer cosas; a la realización de objetivos definidos.</p> <p>La Administración Pública es aquella parte de la ciencia de la administración de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo del Gobierno, aunque evidentemente hay problemas administrativos también en relación con las ramas legislativa y judicial. La administración pública es, pues, una división de la ciencia política y una de las ciencias sociales.</p> <p>*La ciencia administrativa puede ser definida como el campo de las ciencias sociales que tiende a describir y explicar la estructura de las actividades de los órganos que son la autoridad política, que constituye la aparición del estado y las colectividades públicas. (...) La ciencia</p>

Tipo de definición	Autor	Definición
		Administrativa tiene por objeto la estructura y las actividades de los órganos que componen el aparato del Estado y las colectividades públicas.
Integrales (objeto y estudio)	Dwight Waldo Frederick Mosher y Salvatore Cimmino Félix Nigro	<p>1) administración pública es la organización y dirección de hombres y materiales para lograr los propósitos del gobierno;</p> <p>2) administración pública es el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del estado.</p> <p>*Es notar que en esta expresión se comprenden dos significados de una parte la administración pública entendida como organización y dirección de personas y medios para alcanzar fines públicos, y de otra, la administración pública entendida como campo de estudio, como ciencia y arte de la organización aplicada a las actividades del Estado.</p> <p>*Es el esfuerzo cooperativo de un grupo en el marco de actividades de carácter público. Abarca las tres ramas del poder -ejecutiva, legislativa y judicial- y sus interrelaciones. Juega un papel importante en la formulación de la política pública y en consecuencia es parte del proceso político. Guarda estrecha relación con los numerosos grupos privados y los sujetos individuales a la hora de suministrar servicios a la comunidad.</p>

Nota: Elaboración Propia a partir de José Juan Sánchez González, *Estudio de la ciencia de la administración*, México, Miguel Ángel Porrúa, 2007

Para los efectos de la temática planteada en este documento, que se centra en la atención ciudadana de parte del gobierno municipal, la definición etimológica tiene un valor muy significativos ya que se deriva del vocablo latino *ministrare* que quiere decir cuidar, servir y que se vincula con el servicio que se presta a la los miembros de una comunidad.

Sin duda, la administración pública es una actividad del Estado que realiza mediante los órganos estatales y que como bien señala Bonnin, es una potencia que arregla, corrige y mejora todo cuanto existe.

Asimismo, la administración pública es una parte visible del gobierno siendo al mismo tiempo el gobierno en acción como lo apunta Wilson. Para los ciudadanos esta característica o función es la más importante, ya que de allí se desprende la atención de las demandas a la sociedad. Para que la respuesta del Estado sea posible se requiere la organización y dirección de hombres y materiales para lograr los propósitos del gobierno como lo establece Waldo en una definición integral al considerar a la Administración Pública como el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del Estado.

La administración pública ha cambiado con el tiempo, en correspondencia con esto el objeto tradicional ha cambiado, se ha ampliado y se ha incorporado elementos que se vinculan con las políticas públicas, gerencia y gestión pública, nuevo institucionalismo, relaciones intergubernamentales y gobernanza (Figura 8)

Figura 8. Nuevos objetos de la Administración Pública

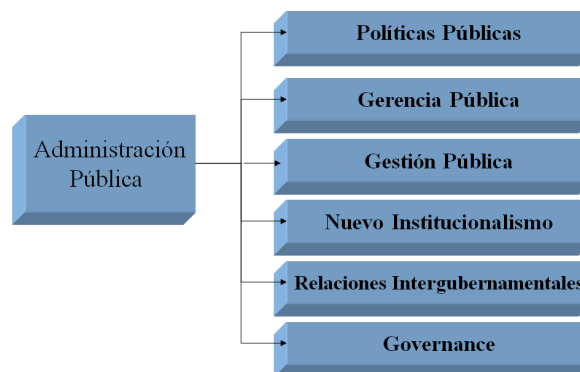


Figura 8. Elaboración Propia

Todas estas nuevas vertientes o disciplinas de la ciencia política y la administración pública amplían el objeto de estudio de ejercicio del poder y abren nuevas posibilidades de participación de los ciudadanos en los asuntos públicos.

Hay que hacer notar que, de modo particular, la NGP y la gerencia publican está orientada hacia el ciudadano, esto fortalece las capacidades y habilidades del gobierno para dar una mayor atención a las demandas a nivel municipal.

1.3. Desarrollo y modernización de la administración pública en México.

1.3.1. La administración pública en el siglo XIX

En México el desarrollo de la administración pública, está asociada a su devenir histórico y a sus etapas experimentadas. Hay una colonización que abarco el periodo de 1521 hasta 1821 cuando culmina el movimiento de independencia.

En la época colonial, el origen primigenio de la administración es la centralización de atribuciones, facultades y recursos, en las instituciones de la Nueva España. El papel de la administración colonial se caracteriza por tres funciones: primero, la organización y la operación de dichas figuras administrativas con sus atribuciones, recursos y facultades; segundo, las continuas disputas por determinar y delimitar los diferentes ámbitos de acción; tercero, una marcada preferencia por funcionarios de origen español peninsulares para ocupar cargos en la administración colonial (en menoscabo de una minoría de nativos) en la Nueva España. (Sánchez, 2009)

En el siglo xix, México alcanza su independencia de España y junto con la Reforma, éstas son dos transformaciones fundamentales en la administración pública mexicana. El país nace con cuatro ministerios –Relaciones Exteriores e Interiores,

Justicia y Negocios Eclesiásticos, Hacienda, Guerra y Marina– con funciones que agrupan las principales actividades de la administración pública.

La administración pública inicia un proceso de modificaciones, adecuaciones y cambios que se convierten en una constante durante el siglo XIX, con el propósito de sentar las bases de un cambio institucional incremental que no logra consolidarse debido a la inestabilidad política y social que vive el país. En la siguiente tabla XXX se pueden identificar cuatro etapas:

Tabla 2. Etapas de la administración pública en el siglo XIX.

Etapa	Contenido
PRIMERA ETAPA: la administración congresional (1824-1829).	Se inicia con la promulgación de la primera Constitución en 1824, como país independiente, en la cual existe un enorme cúmulo de atribuciones y facultades delegadas al Congreso en detrimento del Poder Ejecutivo.
SEGUNDA ETAPA: ampliación de la acción gubernamental(1830-1836) y en la instauración de la república centralista (1836)	Destacan en el aparato gubernamental la existencia de comisarios, las comandancias generales, la creación del Banco de Avío y la ampliación de la esfera de la acción gubernamental. Posteriormente, se realizan diversos cambios en la organización del Poder Ejecutivo mediante los siguientes instrumentos: las bases de organización para el gobierno provisional de la república (1841); las bases orgánicas de la república mexicana (1843) y las bases para la administración de la república (1853)
TERCERA ETAPA: papel de la administración pública en la Reforma (1854-1874), en la que se aprueba la segunda Constitución (1857)	Se inicia la promulgación de las leyes y los decretos conocidos como Leyes de Reforma, por las que el Estado asume funciones que la Iglesia católica tenía en sus manos, en el periodo de Benito Juárez (1861-1876) y que consolida Lerdo de

Etapa	Contenido
	Tejada (1872-1876). Se expide la Ley de Nacionalización de los Bienes Eclesiásticos en 1859, la cual establece la separación entre los negocios del Estado y los puramente eclesiásticos; se suprimen las órdenes religiosas, la fundación de conventos, cofradías y congregaciones; se publica la Ley del Matrimonio Civil; la Ley del Registro Civil
CUARTA ETAPA: administración pública dictatorial en los dos periodos de gobierno de Porfirio Díaz (1877-1880 y 1884-1910)	En la que el aparato gubernamental tiene un impresionante crecimiento, diversificación y especialización, producto de la estabilidad económica, política y social. La paz social permite el desarrollo técnico y organizativo de la administración pública.

Nota. José Juan Sánchez González, “El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana” Volumen xviii . Número 1 I semestre de 2009 *Gestión y Política Pública*, p. 75

Estas etapas explicarían el surgimiento y desarrollo de instituciones y organizaciones en la administración pública mexicana. En este contexto, la administración pública mexicana se encuentra en un proceso histórico de cambio institucional que representa una transición para pasar de un sistema de lealtades personales a un sistema institucional, basado en el fortalecimiento y apego a las instituciones, a partir de nuevas reglas en el ámbito gubernamental.

La Administración Pública Federal según comenta Mauricio Merino para el año 1861, “el gobierno decretaba su organización mediante seis Secretarías de Estado [...] plasmadas en una especie de ley orgánica [...] que era una promesa de acción para hacer cumplir el programa de gobierno”, y para el año 1863 había “una administración pública que contaba con 67 empleados en total, desde el presidente Juárez hasta los escribientes y los mozos de los ministerios” (Merino, 1996, pág. 239-244, citado en

Cardena, 2005), en este periodo las Secretarías de Estado con las que contaba el Gobierno para el despacho de sus asuntos eran: el Consejo de Ministros, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Fomento, Secretaría de Justicia, Fomento e Instrucción Pública, Secretaría de Relaciones Exteriores y Gobernación, Secretaría de Guerra y Marina (Carrillo, 2006).

En el periodo de Gobierno de Juárez (1867-1872) como nos comenta Cecilia Cardena los esfuerzos Estatales estaban centrados en la formulación de un cuerpo legal que diera como resultado prever las actuaciones de los “intermediarios” y hacer una reducción del poder hasta la fecha monopolizado en las localidades (Cardena, 2005, pág. 91), pero el dato más relevante en palabras de Cardena es que:

“[...] el gobierno de Juárez consideró a la administración pública como una herramienta indispensable para lograr los programas y metas de los ideales políticos, y aunque contaban con escasos recursos, intento organizar una estructura administrativa del Estado; es por ello que con las Leyes de Reforma se inauguró en México la tradición modernizadora administrativa.”
(Moreno, 1996, citado en Cardena, 2005, p. 91).

En este sentido comenta Carrillo que el Presidente Juárez en un manifiesto de su Gabinete expresaba que “el instinto de la nación... ha comprendido que las revoluciones serán estériles y los elementos conquistados en el terreno político y social no darán fruto mientras no se corone la obra con la revolución administrativa”, (Carrillo, 2006, p. 18).

Porfirio Díaz la institucionalización del clientelismo. Por su parte Porfirio Díaz quien en 1876 toma por primera vez la presidencia donde se mantuvo por un periodo de treinta años “[...] partía del principio de que para gobernar y desarrollar el país, hacía falta pacificarlo [...] recurrió a la arbitrariedad, la represión y también a la cooptación de

los jefes políticos [...] se rodeó de colaboradores llamados los científicos [...] imponiendo como lemas de gobierno el orden y el progreso” (Cardena, 2005, p. 95).

Su poder “provenía de su autoridad personal y de la protección de privilegio otorgada a grandes propietarios del campo y la ciudad, nacionales y extranjeros”, además de dar “grandes recompensas económicas, táctica que utilizó para apaciguar a quienes eran contrarios a sus fines y recompensar a sus amigos”. Así se crea la idea de que “los cargos públicos eran recompensas para enriquecerse” (Cardena, 2005). En palabras de Roderic Ai Camp (1995) quien expresa el cómo esta costumbre “impulso la convicción de que los cargos políticos eran una recompensa de las que su ocupante podía sacar provecho, en lugar de responsabilidades públicas” (Camp, 1995, p. 55, citado en Cardena, 2005, p. 96), idea que en la actualidad sigue imperando denominándose “botín político” o como magistralmente lo definiría Max Weber “el sequito del guerrero recibe el honor y el botín, el demagogo los *spolis*, la explotación de los dominados mediante el monopolio de los cargos, los beneficios políticamente condicionados y las satisfacciones de vanidad” (Weber, 1979).

Para lograr la armonía e importancia que requería su gobierno Díaz hizo se expandieran las tareas públicas a nivel nacional incrementando en un 900% la nómina durante el periodo comprendido de 1876 a 1910 (Camp, 1995, p. 64, citado en Cardena, 2005, p. 97), estructura que le permitiría hacer acatar sus órdenes inclusive, p.

Cabe agregar que durante este periodo se consolidó la estructura alterna al Estado como mecanismo clientelar mismo que se fortaleció permitiendo alejarse totalmente de los principios de responsabilidad pública (Cardena, 2005).

1.4. La administración pública en el siglo XX

1.4.1. La etapa postrevolucionaria.

En 1915 se da inicio en la Convención de Aguascalientes la solución constitucional que culmina al promulgar la Constitución de 1917, donde por una parte se encuentran plasmados las garantías individuales de todos los mexicanos y por otra se ponen límites al poder público lo que aparentemente es una utopía, además se institucionaliza constitucionalmente el poder del Presidente dejando fuera de alcance a los caudillos de la revolución.

En el plano de la administración pública, posteriormente al término del régimen Porfirista los gobiernos posrevolucionarios consideraban igualmente necesario las estructuras administrativas que en ese entonces se había visto fortalecida en tamaño y poder, “para dar acomodo a los líderes venidos de la revolución con lo cual quedaba nuevamente al servicio de los objetivos políticos” (Merino, 1996, pág. 21-22, citado en Cardena, 2005, pág. 100), continuando con la forma clientelar de las organizaciones como medio para acceder a la solución de conflictos pasando nuevamente por encima de las instituciones.

Comúnmente, la etapa del México postrevolucionario es “considerada como aquella en que el Estado pasa del régimen de caudillos al Presidencialismo.” (Córdova, 1972, p. 52).

Después de la Revolución mexicana, en 1920, el país, parece buscar la paz e inicia un período de restauración política, social y económica, teniendo como base y fundamento la Constitución de 1917 y como caudillo a Álvaro Obregón, que intenta hacer de la Revolución, no un triunfo personal, sino social y político, constituyendo para lograrlo una alianza con obreros y campesinos. La misma, fue consolidada posteriormente por Plutarco Elías Calles, al fundar el Partido Oficial

Comúnmente, la etapa del México postrevolucionario es “considerada como aquélla en que el Estado pasa del régimen de caudillos al Presidencialismo” (Córdova, 1972, p.52).

Después de la Revolución mexicana, en 1920, el país parece buscar la paz e inicia un período de restauración política, social y económica, teniendo como base y fundamento la Constitución de 1917 y como caudillo a Álvaro Obregón, que intenta hacer de la Revolución, no un triunfo personal, sino social y político, constituyendo para lograrlo una alianza con obreros y campesinos.

La misma, fue consolidada posteriormente por Plutarco Elías Calles, doce años después al fundar en 1929 el Partido Nacional Revolucionario (PNR). Elías Calles quien tenía el poder absoluto sobre el partido, el cual agrupo a campesinos, empleados, obreros y empresarios, en palabras de Lorenzo Meyer “por primera vez hay una organización política que tiene una base social masiva, que fue el origen del sistema autoritario más exitoso del planeta” (Meyer, 2008), ya que a partir de entonces como comenta Cárdena “la estructura organizativa pública respondió por consiguiente a las demandas negociadas de las clientelas políticas y la administración se convirtió tanto en instrumento de saber técnico como representante de los grupos sociales.

Pero los intereses representados no pertenecen al grueso de la sociedad, sino solo aquellos que formaban parte del pacto de dominación. Para participar en él había que pertenecer a un grupo socialmente activo y reconocido por el partido. El pacto era entonces excluyente y selectivo, adaptado a las condiciones que se iban presentando; es decir, no intencionadas por tanto no racionales (Brachet, 1996, citado en Cardena, 2005, p. 106).

En este periodo el Presidente Calles (1924-1928) da continuidad al mismo paradigma al utilizar el ámbito administrativo de gobierno para robustecer el Estado

instrumentando las políticas sociales para dar cumplimiento “al pacto de dominación” (Cardena, 2005), es decir se fueron abriendo espacios a nivel nacional para dar cabida a los compromisos generados por el multicitado pacto que se generaba desde las filas del propio partido oficial, lo cual permitió a México gozar de cierta tranquilidad debido a que se pudieron alinear diversas tendencias políticas y sociales.

Ahora bien, es importante resaltar el contexto socioeconómico en el que figuraban ciertos aspectos muy importantes, en primer lugar se advierte que México en los años veinte debido al movimiento Revolucionario quedó devastado económicamente, se logró desplazar a las “oligarquías agro-exportadoras”, quedando el país en una lenta recuperación económica, derivado de lo anterior se impulsó durante éste periodo una medida paternalista denominada “sustitución de importaciones” que logró un incremento en la economía debido al incremento de precios de las exportaciones, abriendo paso a que “las medidas de emergencia, que se habían llevado a cabo al estallar la crisis, pronto se convirtieran en programas de gobierno a largo plazo” (Cardena, 2005, p. 108), las cuales lograron calmar un poco el descontento social.

Así, para 1929 al estallar la crisis mundial causada según la tesis Marxista debido a un “desequilibrio entre la producción y el consumo” es decir, se producían mucho más bienes de lo que el mercado internacional podría consumir, lo que ocasionó un “efecto domino” en la economía mundial que tuvo repercusiones muy severas en México, por lo cual era el principal tema en la agenda nacional en el que debían concentrarse todos los esfuerzos para que no se agravaran las consecuencias originadas para lo cual se impulsó otra medida proteccionista la cual consistió en “fortalecer y beneficiar al capital y a la producción, alejándose paulatinamente de las políticas redistributivas provenientes de la Revolución. Este hecho provocó la organización de

los trabajadores, lo que ocasiono la pérdida de control por parte de los líderes” (Cardena, 2005).

Ante el escenario económico el General Lázaro Cárdenas asume la presidencia en 1934, quien dio continuidad al fortalecimiento del sector industrial y canalizó parte del presupuesto en inversión de infraestructura, es decir, obras que generarías un efecto multiplicador en la economía interna (Cárdenas, 1998, citado en Cardena, 2005, p. 109).

En éste periodo se materializó la organización de la sociedad sectorizándola en grupos de trabajadores lo que les aseguraba una representación, y posteriormente fueran incluidos en las filas del PNR, con lo cual se da origen a la reestructuración del mismo denominándole Partido de la Revolución Mexicana, para lo cual el Presidente Cárdenas el 18 de diciembre de 1937 da a conocer en la sede del mismo partido un manifiesto en el que argumentaba que “es preciso rectificar [...] para tranquilidad de nuestras masas y para fortalecimiento de nuestra vida política, haciendo que el PNR se transforme en un partido de trabajadores en que el derecho y la opinión de las mayorías sean la forma fundamental de su propósito, y el bienestar general y el engrandecimiento de la patria la liga que los una al poder público, haciendo de este una prolongación de las determinaciones de la colectividad organizada” (Cardenas, 1937).

En esta nueva etapa quedaron integradas al PRM la Confederación de Trabajadores de México (CTM) la cual se constituye legalmente en 1936 contando “con 2,810 sindicatos de empresas, gremiales, industriales, federaciones regionales y nacionales de industria con un total de 533,400 miembros” (León y Marván, 1985), así mismo para el mes de agosto de 1938 se crea la Confederación Nacional de Campesinos (CNC) que manifiesta su voluntad de adherirse al partido oficial.

1.4.2. Dos periodos posrevolucionarios: milagro mexicano y transición

Según Aguilar y Meyer (1989, p. 249), después de la presidencia de Lázaro Cárdenas (1936-1940) la historia del México postrevolucionario, puede ser dividida, en dos grandes períodos: el primero es el llamado milagro mexicano (1940-1968) y, el segundo, la transición (1968-1984).

El primer período está caracterizado por una notoria estabilidad y un sobresaliente crecimiento económico (por lo que es llamado el período de estabilidad política y de avance económico. Se basa en la consolidación del Presidencialismo, que se constituye como rector mismo de la vida política y social de México y en la creación del partido oficial, que asegura al poder el mecanismo sucesorio de modo eficaz. También se identifica por la absorción estatal de las instancias de manifestación de demanda política. Todas las negociaciones debían darse dentro del aparato estatal a través de sus canales e instrumentos como fueron las organizaciones sociales, subordinándose al Estado. (Concepción, 2006)

El periodo de Ávila Camacho (1946-1946) se muestra el mismo rasgo de las administraciones anteriores, robustecer aún más el sistema administrativo burocrático con el incremento de la administración pública federal, lo que Cárdena describe de la siguiente forma “éste florecimiento burocrático [...] puede significar la consecuencia de la (aún vigente) doble legalidad, de la necesidad de legitimar las acciones gubernamentales, así fuera en el organigrama administrativo. A cada dependencia precedía una ley, y a cada ley precedía un problema y una demanda negociada” (Cárdena, 2005, p. 122).

Es evidente que contrario a la creencia de incrementar el aparato gubernamental como medio para realizar los fines del Estado, este se robusteció para dar cumplimiento a negociaciones con las corporaciones, con sus correspondientes leyes y reglamentos

que delimitaron el actuar administrativo que dio origen al paradigma burocrático que han permanecido a través de las administraciones, lo que importaba no era ser eficiente como mencionaba Pardo sino cumplir y dar solidez al Gobierno convirtiéndolo en un espacio de negociaciones constantes a cambio de beneficios personales.

En el sector obrero, Ávila Camacho creó la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) que agrupaba a su vez a sectores medios y principalmente al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), es decir incorporo al Sector Público al andamiaje corporativo; además de la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) como uno de los principales organismos gubernamentales de bienestar social. (Cárdena, 2005, pp. 122-125).

Fue, sin duda, una estrategia bien diseñada por las élites del partido -para afianzar su poder- el organizar los distintos grupos en grandes corporaciones que aglutinaban a los distintos sectores de la sociedad para poder asegurar la sumisión de los mismos a través del “pacto de dominación”, haciendo frente a las problemáticas pero esta vez en una sociedad más compleja, siendo ésta nuevamente una medida excluyente dejando de lado a los ciudadanos que por su condición o actividad quedaban fuera de estas corporaciones pero sin lugar a duda fortaleció al gobierno ya que una vez organizada la sociedad se pudo dar continuidad a la medida económica de “sustitución de importaciones” con lo cual como menciona (Cardena, 2005, p. 113) se logró el denominado “milagro mexicano” ya que se tuvo un incremento del 6.6% en el Producto Interno Bruto (PIB) durante éste periodo, lo cual impacto de manera positiva en la población con lo cual se logró afianzar el gobierno federal creando las condiciones para que se pudiera impulsar el “Presidencialismo en México” es decir, el ejecutivo tenía el control discrecional de todo el aparato del estado de los tres poderes, a saber; Ejecutivo,

Legislativo y Judicial, contrario a lo establecido por nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 donde se consagra el principio de división de poderes, el cual consiste en un sistema de pesos y contrapesos que tiene como finalidad que dos poderes recayeran en una sola persona para evitar el poder excesivo, ésta parte denominada “Presidencialismo” ha tenido repercusiones en la administración pública al no permitir que se lograran las reformas necesarias en la búsqueda del mejoramiento de las propias instituciones en beneficio de la sociedad, por el contrario se crearon leyes *ad hoc* para su posterior aplicación en beneficio de los intereses de los grupos de poder.

Cabe destacar que el periodo de gobierno de Miguel Alemán (1946-1952) Este periodo después de la revolución fue el que tuvo mayor crecimiento industrial, además de ser el primer presidente de extracción no militar el cual se rodeó de una nueva generación de políticos (Cardena, 2005, p. 125), su equipo constituido “por un grupo que no se había destacado de manera particular en sus distintos ámbitos profesionales, pero que contaba con la plena confianza del presidente” (Pardo, 1992, p. 54, citado en Cardena, 2005, p. 126), es aquí donde seguramente inicio un periodo que actualmente permanece vigente, el cual es denominado por la Doctora (Dresser, 2010) como el “gobierno de cuates” lo que ha traído como consecuencia la falta de profesionalismo y experiencia en el sector público.

El segundo período, el de transición, que abrió la pregunta sobre el destino del sistema político e institucional derivado de la Revolución Mexicana, tiene su origen en la transformación material y mental de los mexicanos y la conciencia de superar el modelo corporativista, el monopolio del partido oficial y el poder omnímodo del Estado basado en el autoritarismo presidencial. Sobre todo, en la conciencia de la participación política como instrumento democrático en la toma de decisiones. El período de la

transición, se va a extender hasta principios del tercer milenio, cuando sobreviene la alternancia en el Poder ejecutivo de la Unión.

A finales de 1982, los programas de reforma administrativa concluyeron después de doce años y dieron paso a los programas de modernización administrativa. Entonces se presentó la idea de modernizar la estructura y el funcionamiento del aparato administrativo.

Desde esta perspectiva, el cambio institucional utilizaría la estrategia seleccionada: la focalización de un elemento clave del aparato gubernamental, para modernizarlo y, según esta interpretación, generar por sí mismo un efecto que tuviera incidencia en el ámbito macroadministrativo. (Sánchez, 2009).

Hacia el año 2000 se acelera el cambio institucional con nuevas leyes y organismos para un nuevo arreglo institucional.

El cambio institucional analizado por las vías de las reformas y los programas de modernización administrativa se ha visto favorecido por cuatro acciones que vienen a fortalecer los arreglos institucionales entre los actores participantes, esto es, los ciudadanos, los servidores públicos y el gobierno.

Estas medidas son: 1) la publicación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (2002), 2) que da origen al Instituto Federal de Acceso a la Información (2003), 3) la puesta en marcha del Servicio Profesional de Carrera (2003) y 4) la creación de la Secretaría de la Función Pública (2003). (Sánchez, 2009).

Es en la etapa de modernización e innovación que se empieza a tomar más en cuenta al ciudadano y a responder de manera más eficaz a sus demandas legítimas. Hay que recordar que estos cambios se efectúan con un cambio de paradigma en la pública.

Esto sucede en un cambio de régimen en México, con el paso de un sistema presidencialista autoritario a un sistema democrático que permitió la alternancia en el poder que les dio mayor empoderamiento a los ciudadanos.

CAPÍTULO SEGUNDO

2. DE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL A LA NGP

Con el agotamiento del paradigma tradicional de la administración público emergió la Nueva Gestión Pública con el propósito de hacer más eficiente, eficaz y económico al gobierno. Esto sucedió en un nuevo contexto social, político y económico. A continuación se establecerán algunos aspectos teóricos relevantes de la NGP y de manera particular como se ha puesto en práctica en México.

2.1. Antecedentes y propuestas de la Nueva Gestión Pública

La práctica y la construcción conceptual de la Nueva Gestión Pública (NGP) se van a derivar de la globalización. Tiene su origen en el Reino Unido. Se extiende en Australia, Nueva Zelanda y en EE.UU. siendo este último país su gran promotor a nivel global. Se pretende homogenizar la administración pública global quedando cada país bajo un mismo paradigma de organización y funcionamiento. “Cada administración pública individual debe quedar uniformada bajo un patrón universal” (Guerrero, 2001, p. 4).

Este modelo se ha venido implementando en el mundo impulsado por organismos económicos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y especialmente por la OCDE, quién presentó este modelo por primera vez en Madrid en 1970 en vista al crecimiento de una economía de mercado. Para 1987 este mismo organismo por medio del comité de Cooperación Técnica presentó un documento más acabado del modelo. La propuesta principal fue su orientación al cliente. Para 1995 trazaba algunos lineamientos en la reforma de la gerencia pública: flexibilidad, buen desempeño, control y responsabilidad; competencia y elección, promoción de servicios adecuados; mejorar la gerencia de los recursos humanos.

Desde entonces se ha dado un nuevo impulso a la modernización de las administraciones públicas, cuya tendencia se ha orientado hacia: una apertura gubernamental, la descentralización, la privatización de los servicios públicos, la profesionalización del servicio civil de carrera en los países en donde no existe, la participación ciudadana.

Se ha enfatizado una gerencia de la administración orientados a los buenos resultados, a la eficacia, la eficiencia y la mejora de la calidad en la prestación de los servicios; la organización del gobierno en departamentos y grupos de agencias, la adopción de toma de decisiones estratégicas y la competencia entre las organizaciones del ámbito público.

Se puede plantear de manera general, siguiendo a Sánchez, (2005) que el *New Public Management* (NPM) es un campo de debate profesional y de políticas, acerca de temas concernientes a la gestión pública, que incluye políticas de gestión pública, liderazgo ejecutivo, diseño de organizaciones programáticas y operaciones gubernamentales.

Su hegemonía y amplia difusión se debe a que resuelve algunos dilemas del mundo actual, generados por los altos costos de los servicios públicos y la carencia de controles a la burocracia.

En cuanto a sus orígenes van a influir las críticas de la Escuela de la elección (Public Choice) y el gerencialismo clásico:

Figura 9. Orígenes del *New Public Management*

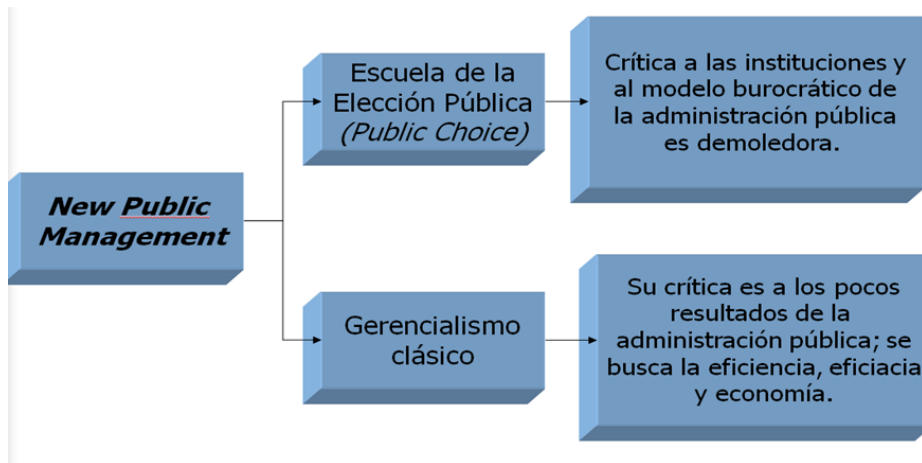


Figura 9: Elaboración propia

La NGP nace como un conjunto de acepciones, ideas y enfoques que buscaban como hacer más eficiente a los gobiernos, tratando de solucionar los problemas que siempre han existido pero de una manera que garantizara resultados.

Este modelo de gestión pública, siguiendo a Bozeman, más que un desarrollo académico es producto de una evolución institucional de la escuela de negocios (B) y las escuelas de políticas públicas (P).

Figura 10. Enfoque de la gestión pública

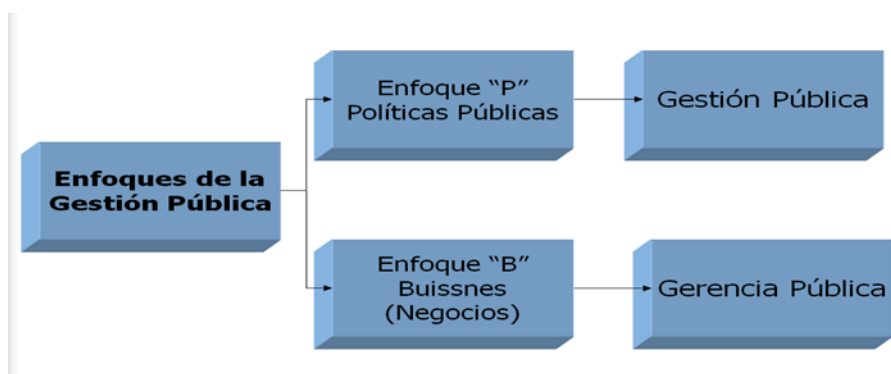


Figura 10: Elaboración propia

Como campo de estudio cronológicamente se puede ubicar a finales de los setenta y los comienzos de los ochenta cuando.

De estas dos tendencias surgen dos conceptos de gestión pública. Que a pesar de sus diferencias podemos distinguir algunos puntos comunes entre ellos:

- a). La preocupación por algo más que la administración interna de las dependencias (un enfoque interorganizacional de la gestión externa);
- a). Respeto a la función política en la administración;
- b). Una orientación prescriptiva e interés por mejorar la eficiencia administrativa, y
- c). Aprecio del aprendizaje por experiencia, como se refleja en el empleo del estudio de casos al enseñar la gestión pública (Bozeman, 1998, p.41)

La escuela de negocios va a desarrollar una serie técnicas y herramientas de management privado como respuesta a los desafíos del entorno incierto y competitivo que se van a introducir en el sector público. Sus preocupaciones se centraron en temas como la tasa de rentabilidad, la obtención de recursos, los costos, las inversiones, el grado de competitividad, la orientación al cliente y la preocupación por la eficiencia.

Las técnicas desarrolladas se orientaron al cálculo, la cuantificación y la elaboración de indicadores. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a). Las técnicas de dirección general de la organización específicamente gerenciales con una perspectiva estratégica, operativa. Herramientas como planificación estratégica, gestión de los procesos de cambio organizativo, dirección por objetivos y dirección de proyectos;
- b). Las técnicas correspondientes a las funciones de una empresa. Las herramientas aportadas son el marketing, dirección de operaciones. Diseño organizativo, dirección de recursos humanos, gestión de servicios, gestión financiera, gestión de sistemas de información y control de gestión;
- c). Las técnicas de desarrollo de habilidades directivas –de relevancia práctica. Estas técnicas apuntan a desarrollar habilidades de toma de decisiones; negociación y gestión de conflicto; liderazgo; trabajo en equipo; creatividad e innovación y capacidad de asumir la complejidad; la ambigüedad y la incertidumbre. Para la introducción de estas herramientas en el sector público,

por lo menos se tienen que considerar los siguientes rasgos distintivos: “la sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos; las administraciones públicas en su calidad de poderes públicos; los procesos de creación de valor en el sector público; la dificultad de medir el valor creado por la acción de las administraciones públicas.

Barzelay concibe que la NGP “...a) es un movimiento mundial hacia el mejoramiento de la eficacia y transparencia de la ‘gobernación’ por medio de la aplicación de algunos principios clave subyacentes, tales como: a) la ciudadanía vista como consumidores de servicio públicos; y, b) el servicio público orientado a resultados; b) se origina como un dispositivo conceptual inventado con el propósito de estructurar la discusión académica sobre los cambios contemporáneos en la organización y el ‘gerenciamiento’ de la rama ejecutiva del gobierno; c) como un argumento administrativo, enfatiza el diseño organizacional dentro del gobierno (no se trata de una teoría de la administración ni una colección ad hoc de ideas acerca de la gerencia pública); d) como filosofía administrativa, está orientada al diseño organizacional del gobierno que surgió en los años ochenta; y, e) está inmersa en una amplia variedad de enfoques que van desde la investigación comparada, los estudios de casos y la toma de decisiones, por lo que se presenta, en muchas ocasiones, como un campo desordenado, aun al interior de la literatura sobre administración pública y ciencias políticas.” (Gutiérrez, 2005 citado por Ramos, 2007, p. 204)

Por su parte, Blanca Olías de Lima (2001. Citado por Ramos, 2007, p. 206), señala que las propuestas de la NGP son fundamentalmente:

- Reducción del tamaño del sector público
- Descentralizar las organizaciones
- Jerarquías aplanadas
- Ruptura del monolitismo y especialización

- Desburocratización y competencia
- Desmantelar la estructura estatutaria
- Clientelización
- Evaluación
- Cambiar la cultura

En la práctica, estas propuestas fueron las que se implementaron en todos los países que modernizaron su administración pública, sobre todo, aquellos que forman parte de la OCDE pasando así a un nuevo paradigma postburocrático.

2.2. Del paradigma tradicional de la AP a las tendencias de la NGP.

Las formas tradicionales de administración establecen para las actividades públicas, procedimientos regulatorios así como una serie de controles preventivos. Sin embargo, esto no asegura el resultado esperado. Esta problemática se ha convertido en el punto de partida para establecer los procesos modernizadores de la gestión pública y de las políticas de gerencia pública con un enfoque en la orientación, motivación y control del núcleo del sector público como un todo.

Los instrumentos de las políticas de gerencia pública son las reglas institucionales y las rutinas organizacionales en las áreas de planificación del gasto y de la gerencia financiera, el servicio civil y las relaciones laborales, procuraduría, organización y métodos, auditoría y evaluación, (Barzelay, 2001).

Esta nueva gerencia pública es un conglomerado de prácticas ya establecidas pero que al ser sintetizadas por sus actores le dieron la contribución necesaria para desarrollarla con amplia aceptación.

Una forma sumaria son las Cinco “R” de la Nueva Gerencia Pública. (Lawrence y Thompson, 1999):

Reestructuración que tiene que ver con la Identificar las competencias centrales de la organización, Eliminar de la organización todo aquello que no agrega valor a sus servicios especialmente las reglas que inhiben el desempeño, Contratar externamente todo aquello que no sea una competencia central de la organización, con Herramientas tales como TQM, análisis de la cadena de valor, estimación de costos sobre la base de las actividades (activity-based costing ABC);

Reingeniería que tiene como filosofía empezar de nuevo en lugar de tratar de acomodar los procesos existentes, en este caso, se trata, entre otras cosas por ejemplo de construir desde la base hacia el vértice en lugar de hacerlo desde arriba hacia abajo, Basar el diseño organizacional en procesos más que en funciones y posiciones en el organigrama, Focalizar el esfuerzo en el mejoramiento de la calidad del servicio y en la reducción del tiempo de ciclo productivo y del costo;

Reinvención, en la cual se trata por ejemplo Desarrollar un proceso de planificación, Establecer una estrategia de servicio y mercado, Desplazar la organización hacia nuevas modalidades de suministro de servicio y nuevos mercados;

Realineación en donde habría que considerar, por ejemplo, la alineación de las estructuras administrativas y de responsabilidad de la organización con sus estrategias de mercado y de suministro de servicios, el Alinear la estructura de control/recompensas de la organización con sus estructuras administrativas y de responsabilidades;

Reconceptualización, aquí tendremos que considerar por ejemplo, el Acelerar el ciclo de observación, orientación, decisión y acción tanto para mejorar el desempeño como para aprender con mayor rapidez así como Empoderar a los trabajadores de la línea del frente para evaluar el desempeño del servicio y dar feedback acerca del suministro del servicio y de la estrategia.

Estas ideas sugieren la conveniencia de realizar cambios significativos en la burocracia tradicional y en la cultura burocrática, tal como lo señalan las críticas más avanzadas de la burocracia (Barzelay, 1992). Ellas describen algunos de los fundamentos del nuevo paradigma de la gerencia pública. No se trata solo de términos de un diccionario; más bien las cinco “R” constituyen principios para la acción (Lawrence y Thompson, 1999).

Es conveniente recordar que el fundamento de las propuestas de la nueva gestión pública ha sido la eficiencia, eficacia y la economía, que entendemos tienen un énfasis más desarrollado en el sector privado, que no por ello elimina darle una aplicación con su propia especificidad en el sector público. Es difícil ver por ejemplo que el concepto de productividad tenga una aplicación directa en el sector público como en el privado por la diversidad de factores y actores que afectan en el resultado, otro caso similar sería la prestación de servicios, de aquí la dificultad que se tiene para reproducir la misma racionalidad del ámbito privado. Será, preciso, entonces encontrar en los criterios puestos a discusión la forma de adaptabilidad propia para el sector público.

Se ha mencionado por ejemplo, la productividad, otro aspecto a considerar de importancia, será la de los procesos presupuestarios con objetivos medibles y evaluables que serán un reto para su aplicación en este ámbito, (Toha y Solari, 1996) mencionan los instrumentos para operacionalizar estos criterios, que consideran entre otros:

- La redefinición explícita de la razón de ser de cada organismo. Para lograr operar de acuerdo a ella, se desarrollan planificaciones estratégicas, se fijan objetivos y metas, se acotan actividades y programas, se definen clientes y usuarios, prioridades y plazos.
- El establecimiento de incentivos y sanciones de tipo económico, profesional e institucional para obtener comportamiento e interés compatible con los objetivos definidos

- La evaluación de los resultados de la gestión mediante indicadores, auditorías periódicas y estudios de distinto tipo, que incluyen consultas al público usuario.
- La vinculación entre la evaluación de la gestión y la asignación presupuestarias, la formación de políticas y la designación, confirmación o revocación de los directivos.

También, se establece la importancia de incentivar un mayor compromiso con la gestión, así como buscar un nuevo equilibrio entre la flexibilidad y los reglamentos, que establezcan una nueva relación con la ciudadanía, que revitalice el sentido de la función pública.

Por lo anterior, se destaca la importancia que tiene en plano operativo la evaluación de los resultados sobre todo en el sector público. Es indispensable recordar que no hay resultados si no hay un buen desempeño por lo que es pertinente destacar su importancia.

Resulta interesante establecer un cuadro comparativo de la administración, la gerencia pública, en este sentido, Cabrero (1997) sintetiza las características diferenciales entre la administración y la gerencia pública:

Tabla 3. Comparación entre la administración y la gerencia pública

Variables de diferenciación	Administración Pública Tradicional	Gerencia Pública
Prerrequisitos básicos	Cumplimiento de las normas (jurídica ó técnica)	Búsqueda de: Eficiencia, Eficacia y Legitimidad
Concepción del Estado	Dominante, Unilateral	Modesto, Participativo
Base de la Legitimidad de la AP	Jurídica - Técnica	Vinculación Estado-Sociedad
Naturaleza y dinámica del aparato	Recibe demandas, las proceso y ofrece bienes y servicios (sistema semiabierto, límites	Recibe y promueve demandas, promueve soluciones en el seno de la sociedad, ofrece recursos y vías de solución, y

Variables de diferenciación	Administración Pública Tradicional	Gerencia Pública
	organizaciones claros)	excepcionalmente bienes y servicios (sistema abierto, límites organizacionales difusos)
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical, jerarquizada • Alta formalización, estable • Roles definidos • Funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • Flexible • Roles cambiantes • Por proyectos, equipos, matricial
Sistema de Planeación	Rígido, de arriba hacia abajo	Flexible, abierto, correctivo
Sistema de Dirección	Centralizado, formal, por autoridad	Descentralizado, trabajo por equipo con autonomía relativa
Sistema de Evaluación	Control Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto • Evaluación de desempeño
Sistema Administrativo Dominante	Administración clásica	Cogestión (estado-sociedad)
Enfoque del Contexto	Dinámico (demandas sociales que crecen)	Turbulento (demandas cambiantes conglomerado social en procesos de transformación)
Enfoque Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia el uso estratégico de bienes y servicios para el mantenimiento de los apoyos políticos • Sociedad que gira en torno al aparato estatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la armonización y logro de inquietudes sociales ante un contexto cambiante en un escenario de recursos limitados • Aparato estatal que confluye con un contexto institucional en torno a la sociedad
Herramientas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos colaterales en función de apoyos políticos (relación de clientelas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con grupos y agentes de la sociedad • Distribución de recursos a partir de procesos de negociación
Perfil del Funcionario	Administrador Público	Gerente Público

Nota: Cabrero, Enrique (1997), Del Administrador al Gerente Público, INAP, México, p. 137

“En este cuadro se aprecian las diferencias de enfoques entre una administración tradicional y una más de tipo estratégico orientada hacia la búsqueda de resultados sociales, bajo un énfasis en la gestión política y la gestión social de los recursos públicos. La pregunta que se desea plantear es por qué a pesar de las ventajas que la NGP podría proporcionar para mejorar el desempeño gubernamental de países como México, la administración pública mexicana no ha generalizado su práctica” (Ramos, 2007, p. 206).

2.3. Innovación gubernamental y principales orientaciones de la NGP

En los inicios de los años noventa, la reforma del gobierno ya no se centró tanto en las privatizaciones por si mismas sino que, se centró en la reforma administrativa del núcleo de las funciones del estado y la construcción de la capacidad del estado. En estos años, los estados redujeron el tamaño de su burocracia gubernamental. Al mismo tiempo intentan un gobierno más eficiente, más moderno, más sensible al ciudadano y menos corrupto.

Las principales orientaciones de la nueva gestión pública giran en torno a que su ejercicio conduce a un gobierno más económico y eficiente. Que transformando su tradicional forma de gestión lo hace más flexible, libre y transparente. Capaz de prestar servicios con mayor calidad al cliente/ciudadano. Estos elementos han constituidos parte de la agenda de la reforma burocrática. Que realizando una serie de cambios estructurales y de procesos en la organización no sólo incluye aspectos técnicos sino que involucran a todo el desempeño político con el objetivo de que el gobierno funcione mejor.

Fue a partir de la obra de Osborne y Gaebler (*Reinventing government* (1992) y de la administración de Clinton que se promueve el modelo de la nueva gestión pública. Al Gore publica la obra *Creando un gobierno que trabaje mejor y que cueste menos a*

principios de los años 90. A partir de estas obras los principios conductores para las reformas modernizadoras de la administración pública se orientaron en este sentido, Lawrence R. y Thompson (1999) las van a sintetizar en las cinco R: Reestructuración, reingeniería, Reinención, realineación, y reconceptualización como se mencionó anteriormente.

En los inicios de los años noventa, la reforma del gobierno ya no se centró tanto en las privatizaciones por si mismas sino que, se centró en la reforma administrativa del núcleo de las funciones del estado y la construcción de la capacidad del estado. En estos años, los estados redujeron el tamaño de su burocracia gubernamental. Al mismo tiempo intentan un gobierno más eficiente, más moderno, más sensible al ciudadano y menos corrupto.

A más dos décadas de las reformas de gobierno y aprendidas algunas lecciones podemos descubrir algunos principios en los que se basa el bueno gobierno.

La implementación de estos principios aunque tienen validez universal han variado según los países:

a) Un gobierno que cueste menos. Es una tarea difícil pero básica. Unas finanzas sanas y fuertes son aquellas que controlan los procesos del presupuesto con eficacia para mantener los gastos bajos control. Se ha introducido el concepto de productividad en el gobierno. Han surgido diversas estrategias como la analítica de costes, el presupuesto, el presupuesto basado en los resultados, la flexibilidad presupuestal; captación de ahorro para la organización; la promoción de la productividad. En todo este proceso es fundamental la creatividad. Singapur y Canadá son dos buenos ejemplos de exitosa innovación que les ha permitido hacer un gobierno que cueste menos. Muchos países en crisis financieras frecuentemente han adoptado

diversas estrategias para reducir los salarios de sus gobiernos que van desde congelar o reducir los salarios hasta despidos voluntarios o forzosos.

b) Un gobierno de calidad.- El servicio de calidad tiene sus raíces en el sector privado. Para muchos, calidad en el gobierno, hace alusión a reformas que impliquen mejora en la entrega de servicios para que los ciudadanos vuelvan a tener confianza en sus gobiernos. Con la calidad que ha sido adaptado al sector público se han desarrollado una serie de temas e innovaciones. De los temas destacados se encuentra el intento por descubrir en los ciudadanos los que ellos quieren y esperan de los servicios del gobierno; permitir que sean las aportaciones de los ciudadanos los que le den forma a las organizaciones burocráticas; involucrar a los empleados en el rediseño de la organización; entrenar a los empleados de gobierno en los servicios al cliente y organizar los incentivos internos alrededor de la consecución de los niveles de calidad. Una de las innovaciones las más populares, en cuestiones de calidad son las llamadas one-Stop Shop, el lugar en donde una persona usualmente como propietaria de un negocio, puede realizar todas sus transacciones de una sola vez con el gobierno. Estas se pueden encontrar en todo el mundo. La calidad del gobierno es importante para los negocios como para los ciudadanos. Sin embargo crear gobiernos de calidad no es fácil. Uno de los problemas es el tema de los recursos, Implementar programas de calidad requiere de recursos que los países pobres no tienen.

c) Un gobierno profesional: con la creación de un gobierno profesional de calidad los gobiernos intentan: reducir las disparidades entre los salarios del sector público y el sector privado; reducir la compresión de pagos en el servicio civil de carrera; reformar los obsoletos roles y regulaciones del servicio civil de carrera; instituir un sistema de pago basado en el desempeño; seleccionar las habilidades escasas y abrir el sistema a nuevos talentos y a la diversidad de la gente; equilibrar la necesidad para

establecer un sistema basado en el mérito con la necesidad de una dirección política en el gobierno.

d) Un gobierno digital. La globalización no podría concebirse sin los grandes avances de la ciencia y la tecnología aplicadas a la comunicación se constituye en causa y efecto de la globalización. La comunicación se ha transformada de manera radical desde la generación de la información hasta su acceso procesamientos y transmisión. Uno de las herramientas simbólicas de la globalización y una de las más poderosas que se ha desarrollado para comunicarse, transmitir información y conocimiento es el *Internet*, su uso presupone una previa educación e información. Para que su uso no sea restringido y no haya excluidos, es imprescindible proteger como un bien público mundial la información básica de dominio público. Puede ahondar brechas entre los que tiene acceso y los que no lo tienen, también, existe un abuso del internet por parte de grupos delincuentes organizados con consecuencias indeseables (Matsuura, 2000).

En esta era de la sociedad de la información el sector público se ha transformado. La mayoría de los países han desarrollado sus páginas web con el fin de dar información acerca de sus países y de su liderazgo fuera del país. Ofrece una serie de servicios públicos. El gobierno digital debería tener el poder para: reducir el costo del gobierno; fomentar las aportaciones de los ciudadanos al gobierno; mejorar la elaboración de la toma de decisión oficial; incrementar la transparencia de las transacciones del gobierno.

e) Un gobierno más regulador, la regulación del sector privado es una de las más importantes funciones del gobierno para garantizar la misma defensa del país y para servir al ciudadano. El reto para algunos países en desarrollo el cambio consiste en crear una estructura reguladora que sea honesta y fidedigna. Para muchos países estas reformas tienen que ir acompañadas de una reforma al sistema judicial.

f) Un gobierno honesto y transparente: para combatir la corrupción es necesario construir un gobierno transparente como un imperativo moral. Algunos temas que se han ido desarrollando están relacionados con: la necesidad de crear verdaderamente un sector público transparente; la creación de una cultura de información entre los ciudadanos; un clasificación anual de corrupción y transparencia internacional que exhibe a los países menos transparentes y crea una presión internacional sobre las naciones para tratar de reducir la corrupción; los países necesitan hacer cumplir la ley y procesar a los funcionarios corruptos (Kamarck, 2004: 15-43).

2.4. El paso de la modernización de la AP a la NGP en México

Para comprender mejor el tema de la nueva gestión pública (buen gobierno) en México así como la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público en México tendremos que referirnos a una serie de cambios que tiene que ver con la Reforma del Estado y la modernización de la administración pública.

En los inicios de los años noventa, la reforma del gobierno ya no se centró tanto en las privatizaciones por si mismas sino que, se centró en la reforma administrativa del núcleo de las funciones del estado y la construcción de la capacidad del estado. En estos años, los estados redujeron el tamaño de su burocracia gubernamental. Al mismo tiempo intentan un gobierno más eficiente, más moderno, más sensible al ciudadano y menos corrupto.

En México, el proceso de reforma de la política de gestión pública federal la podemos ubicar en el período 1982-2006 que comprende cuatro administraciones: Miguel de la Madrid (1982-1988), Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), Ernesto Zedillo (1994-2000) y Vicente Fox Quesada (2000-2006). En la administración de Miguel de la Madrid hubo en general, un impulso a modificar los métodos y procedimientos administrativos, a través de programas de simplificación administrativa; el combate a la

corrupción; la reforma de la planeación del gasto público y gestión financiera; la formulación de la política del servicio civil y las relaciones laborales. Aquí, hubo un intento fallido de crear un servicio civil de carrera. El gobierno de Carlos de Gortari (1988-1994) , aunque fueron muy intensas sus reformas en diferentes materias, no fueron muy significativas en lo que respecta a las políticas de gestión pública debido a que la agenda del gobierno se saturó y, por otra parte que una descentralización y delegación resultaban contrarias a la intención del propio Salinas de concentrar el poder. En la administración de Ernesto Zedillo (1994-2000) en su intento de reorganizar el gobierno federal va a crear la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo SECODAM que sustituye a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) que a través de la Unidad de Desarrollo Administrativo lanzó el Programa de Modernización de la Administración Pública, sentaron las bases sobre: la introducción de prácticas ejecutivas en la Administración pública Federal y la reorganización del régimen de las relaciones laborales; también fue un impulso para la definición de nuevas reglas para la planeación presupuestal y administración con esto se pretendía superar: una centralización excesiva; la insuficiente atención a demandas ciudadanas, la carencia de programas de evaluación y desempeño y un régimen deficitario de relaciones laborales (SECODAM 1996). El impacto de estas reformas de políticas de gestión pública en México tuvo un éxito relativo una de las explicaciones es la falta de interés gubernamental en las mismas reformas sin embargo estos temas fueron promovidos (Cejudo, 2002, p. 91).

En un marco de innovación gubernamental a nivel federal. El gobierno de Fox (2000-2006) pretendió transformar de fondo de la administración pública con el llamado buen gobierno aplicando sus principios: un gobierno que cueste menos, un gobierno de

calidad, un gobierno profesional, un gobierno digital, un gobierno más regulador, un gobierno honesto y transparente.

Acorde con este espíritu que rondaba en el mundo, En su IV informe de gobierno (2004), Fox, afirmó que la democracia se sustentaban en el buen gobierno donde los ciudadanos serian el centro de las acciones del gobierno. Y en donde la misión del buen gobierno no era otra que la de actuar con transparencia dando cuenta de sus acciones, promoviendo la mejora en la regulación, profesionalizando la función pública e innovar con el uso de la tecnología para dar respuestas más eficientes a las demandas de los ciudadanos. Así, pues, con el gobierno del presidente Fox se han adoptado, en México, por lo menos en la teoría, las líneas de un buen gobierno. Destacando fundamentalmente la aprobación de dos leyes federales que refuerzan esta orientación: 1.- la ley de transparencia y acceso a la información pública gubernamental (2002), así el derecho a la información queda garantizada por el Estado (Art. 6º. Constitucional). Con esta primera ley de transparencia se establecen los mecanismos para que toda persona tenga acceso a la información pública en posesión de las instituciones del Estado.; y 2. La ley de servicio público profesional de carrera en la administración pública federal (2003). Después de una serie de intentos frustrados para legislar sobre esta materia, finalmente en el 7 de octubre del 2003 entró en vigor la ley federal del servicio profesional de carrera para los servidores públicos. La cuál, implicaba un paso esencial para asegurar una mayor eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios públicos. Acabar con el amiguismo, compadrazgo y nepotismo y abrir paso a nuevos criterios para el ingreso al servicio civil de carrera basado en la capacidad, igualdad, mérito, transparencia y eficiencia para ocupar puestos y ejercer funciones en la administración.

Durante la administración de Fox, se realizaron algunos esfuerzos por lograr una administración transparente y participativa. Así la Secretaria de la función pública estableció algunos mecanismos al respecto: Portal de transparencia y acceso a la información (información sobre tramites, leyes y reglamentos de gobierno; servicio profesional de carrera (igualdad de oportunidades de los ciudadanos para el acceso a la administración pública); OCDE- negocios transparentes (con información que permita superar los compromisos internacionales en materia de transparencia y combate a la corrupción); portal ciudadano (información respecto a observatorio laboral, transparencia y rendición de cuentas, apoyo financiero para la exportación, etc); monitor ciudadano (pretendió impulsar la participación ciudadana responsable en asuntos públicos); carta compromiso a ciudadano; programa de gobierno abierto y participativo. El problema de estos mecanismos es que no se integró a la sociedad en un proceso decisivo y de corresponsabilidad, no se ejerció de manera sistemática en donde los ciudadanos pudieran involucrarse y comprometerse; tampoco se estableció un marco jurídico que prohiba aprobar propuestas sin el consentimiento de la sociedad civil.

En general, se puede afirmar que la NGP en México, no ha logrado el impacto deseado como son una mayor eficacia y eficiencia de la administración pública, lo cual no ha incidido en poner en práctica políticas eficaces para el desarrollo, debido a la debilidad del cambio administrativo que no han permitido institucionalizar esos cambios y por falta de una concepción ideológica que conduzca a un cambio que i

2.5. La nueva gestión pública en los municipios

En términos de Cabrero, 2003 (citado por Ramos, 2007, pp. 224-225), La implantación generalizada de la NGP en los municipios mexicanos no ha sido posible por sus características:

a) La gran mayoría de los municipios de mexicanos se caracteriza por un muy débil marco normativo y reglamentario:

- En 64 por ciento de los municipios del país no existe siquiera un reglamento interno básico de la administración municipal y en 22 por ciento no está actualizado. Es decir, alrededor de 86 por ciento de los municipios no cuenta con una normatividad administrativa interna de base.
- En casi 80 por ciento de los municipios no hay un reglamento para la planeación.
- En 20 por ciento de los municipios no hay un plan de desarrollo.

b) Sistemas administrativos obsoletos dominan el escenario municipal:

- En 60 por ciento de los municipios del país no existe un área administrativa especializada en acciones de evaluación y supervisión del ejercicio del gasto, tales como una oficialita mayor o una dirección administrativa.
- En 65 por ciento de los municipios no hay un área de administración de personal.
- En 17 por ciento de los municipios todavía no existe una sola computadora para tareas administrativas.

c) Existe un débil nivel de profesionalización de gobernantes y funcionarios municipales:

- La mitad de los presidentes municipales no tenía experiencia previa en administración pública.
- Al igual que los presidentes municipales la mitad de los funcionarios de primer nivel no tenía experiencia previa en administración pública.

Algunos municipios mexicanos han sido pioneros en promover procesos de democratización y de crecimiento económico en los últimos diez años. Sin embargo, tal alternancia y el crecimiento no han determinado una gobernación efectiva, entendida ésta como la capacidad de los gobiernos locales mexicanos de contar con una

administración eficaz, eficiente y que genere tanto competitividad y bienestar para sus comunidades.

A decir de Ramos, 2007, en el contexto de sus procesos de modernización, en los últimos años algunos municipios mexicanos han promovido procesos de planeación estratégica. La mayor parte de los casos prácticos no se han orientado a rediseñar los marcos de acción de la gestión local, porque generalmente se conciben como parte de un instrumento aislado de la gestión y en consecuencia, carece de impacto para incidir en una política de desarrollo local a largo plazo.

La capacidad de gestión local está sujeta al tipo de agenda que los gobiernos locales se han planteado para promover el desarrollo. En ese sentido, la investigación sobre políticas públicas y gobiernos locales en México ha destacado que existen tres tipos de agendas (Cabrero, 2003. citado por Ramos, 2007, p. 227). La primera, en donde se promueve la prestación de servicios públicos de manera tradicional; segundo, donde priva la preocupación de otros gobiernos por anticiparse a los problemas que se ven venir, sobre todo por aquellos que tienen que ver con la necesidad de ampliar la cobertura en la prestación de los servicios y finalmente, existe un tercer tipo de gobierno municipal que asume como responsabilidad propia el bienestar integral de los habitantes del municipio. Se podría afirmar que los municipios con el perfil de las dos últimas agendas corresponderían a los municipios urbanos y en donde sus procesos de gestión se caracterizan por algunas fases de reforma y modernización administrativa. Tal es el caso de los municipios de León, Aguascalientes, San Luis Potosí y Toluca. (Cabrero, 2003. citado por Ramos, 2007, p.227).

CAPÍTULO TERCERO

3. GOBIERNO ABIERTO: TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN

3.1. Gobierno abierto: la construcción de un concepto

A partir del *Memorandum on transparency and open Government* firmado por en 2009 por Obama, se declaró la apertura de la Administración pública sin precedente y la creación de un sistema bajo tres principios: Transparencia, participación y colaboración.

En el plano teórico se plantea la complejidad del término o concepto de gobierno abierto que se ha convertido en un nuevo paradigma para los asuntos públicos y que se ha ido posesionando como un tema central en la reflexión académica sobre la gestión pública, en la innovación gubernamental, en la agenda gubernamental y de la ciudadanía, a pesar de ser, un concepto en construcción (Oslak, 2013.), condición, por la cual, se plantea la confusión y la ambigüedad de este concepto (AA.VV. 2014).

Autores como Almazán, Rodrigo Sandoval (2013), plantea la complejidad, la confusión y los saltos que se han dado en la última década de lo que se denomina gobierno abierto, a través de las diferentes teorías desarrolladas al respecto, que se han mezclado con la rendición de cuentas y el Acceso a la información, conceptos paralelos o complementarios. De este modo, pretendiendo construir el concepto de gobierno abierto se desarrollan los conceptos de transparencia, acceso a la información pública así como la protección datos personales. Se intenta ir más allá de la tradición visión de estos conceptos y construir nuevos espacios de interacción entre el Estado y la sociedad para transformar la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos (Hofmann, *et al.*, 2013).

De allí que al ser un concepto en construcción, la teoría utilizada proviene de distintas disciplinas y campos de conocimiento, destacando las ciencias sociales de

modo particular, la ciencia política y la administración pública. De vertientes que se vinculan con las políticas públicas y nueva gestión pública; asimismo, encontramos elementos teóricos relacionados con la gobernanza (Luna y Bojórquez, 2014).

El concepto de gobierno abierto se ha venido abriendo paso a partir de la demanda de apertura, de transparencia en la gestión, de participación en la elaboración de las políticas públicas, de rendición de cuentas y de responsabilización por el uso de los recursos públicos, de evaluación y control de los ciudadanos de los resultados gubernamentales que tiende a convertirse en una “nueva filosofía de gobierno, una modalidad de gestión más transparente, participativa y colaborativa entre el Estado y la sociedad” (Oszlak, 2013.). De este modo, los diversos componentes de este concepto son: la gestión pública, el acceso a la información, la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad de los servidores públicos (Almazán, 2013)

Esta nueva concepción de gobierno abierto ha tenido un impulso notable con el desarrollo de las nuevas tecnologías de Información y la comunicación. Aunque, a decir de (Oszlak, 2013.) no es una condición necesaria aunque reconoce su influencia decisiva, en esta nueva tendencia de gobierno.

Se plantea que la concepción de gobierno abierto tiene un largo camino que recorrer y que sus características se asemejan a la de *e-government*.

Con el gobierno abierto, se da un énfasis especial a las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información; asimismo se constituye en un elemento neurálgico el tema de la participación de los ciudadanos y sus exigencias de transparencia y rendición de cuentas de sus gobernantes (Luna, 2014).

En torno al debate del gobierno abierto se aborda el de un gobierno transparente, el cual, según el autor es un concepto todavía confuso, que se han mezclado con la

rendición de cuentas y el Acceso a la información, conceptos paralelos o complementarios. De este modo, se plantea el gobierno abierto, como un cambio trascendental en la administración pública, específicamente en el aspecto de un gobierno transparente, y no solo como una moda o una tendencia tecnológica. En este sentido, de cambio en la gestión pública, la investigación pretende contribuir al debate del gobierno abierto a partir de los conceptos y los modelos teóricos, que se puedan implementar en todos los niveles de gobierno, pero sobre todo, que se puedan medir. De este modo se presentan (Almazán, 2013).

3.2. Teoría utilizada en la construcción del gobierno abierto

La teoría utilizada en los estudios del gobierno abierto proviene en general de las ciencias sociales ya que toma elementos de la ciencia política, la economía, la gestión pública. Desde la ciencia política se desarrolla una vertiente que se vincula con el nuevo institucionalismo y la legitimidad de los gobiernos a través de la transparencia como acción, debido al cuestionamiento permanente de los ciudadanos a los magros resultados gubernamentales. Asimismo se utilizan conceptos de gestión estratégica, como es el valor público, mejora continua, responsabilidad pública, el valor de la información (Almazán, 2013).

Asimismo, la teoría utilizada en la construcción del llamado gobierno abierto, se desprende, fundamentalmente, de la NGP y de políticas públicas, disciplinas que le dan importancia al creciente empoderamiento y la participación de la ciudadanía en los asuntos de interés público. TIC. Se destaca en los procesos de la construcción del Gobierno Abierto el papel de las nuevas TIC (Hofmann, *et al.*, 2013). Estos componentes teóricos se relacionan con el llamado Gobierno Abierto (Dassen y Cruz, 2012).

Oscar Oszlak (2013), por su parte, enfoca el tema del gobierno abierto desde la nueva gestión pública. La teoría que utiliza es propia de la administración pública y la ciencia política. Ocupando un lugar importante la teoría de las políticas públicas sobre todo en lo que se refiere al control y evaluación de las políticas. Asimismo, el término democracia destaca de manera importante, ya que un gobierno abierto o una gestión gubernamental transparente solo es posible desde esta forma de gobierno. Otro elemento relevante en la elaboración de la teoría de gobierno abierto es el relativo al concepto de poder, la información implica poder. Una parte destacada es la legitimación del poder a través de acciones de transparencia y de acceso a la información en manos del gobierno. Asimismo, el autor desarrolla o destaca de manera prioritaria el papel de la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones de interés público. Como protagonistas de una democracia participativa. Otro elemento de la democracia es la información, el autor destaca el énfasis en la información y la responsabilidad gubernamental

Asimismo, se concibe al gobierno abierto desde el institucionalismo discursivo, como un subsistema de las políticas, desde la nueva inteligencia cívica y desde la nueva ciudadanía. En la perspectiva latinoamericana, se concibe al gobierno abierto desde los conceptos de la reforma del Estado y de la gestión pública (Hofmann, *et al.*, 2013).

Se destaca en los procesos de la construcción del Gobierno Abierto el papel de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (Hofmann, *et al.*, 2013).

La teoría que se desarrolla en esta investigación proviene principalmente del área de la Administración pública versus NGP, se desarrollan conceptos relacionados principalmente con la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información, la protección de datos personales que son los conceptos claves en los que se construye el llamado Gobierno Abierto. Ocupa un lugar destacado el tema de los ciudadanos como la contraparte importante para la legación de los gobiernos. De manera particular su

participación en los asuntos públicos y en la toma de decisiones en la formulación de las políticas públicas. Se propone una definición de gobierno abierto basado en los tres principios ya mencionado: Transparencia, participación y colaboración que se desprenden del *Memorandum on transparency and open Government* ya mencionado. Una parte destacada en la construcción de la teoría sobre el gobierno abierto, que presenta el autor, lo que constituye las llamadas Tecnologías de la Información y del Conocimiento (AA.VV., 2014.)

Del mismo modo, se refleja en el gobierno abierto elementos de gestión pública, esto debido a las crecientes demandas ciudadanas de mayor transparencia, acceso a la información y mecanismos efectivos de rendición de cuentas, se han desarrollado múltiples iniciativas orientadas a la apertura de datos (*open data*), lo cual no solo ha impulsado procesos de transparencia, sino que su reutilización y combinación permite también crear nuevos significados y la solución creativa e innovadora de nuevos servicios públicos por parte de la sociedad civil, convirtiéndose de esta manera en un insumo esencial para la medición y el seguimiento de los indicadores asociados a los ODS.

Se desarrolla de manera importante una noción de Estado abierto que involucra a los demás poderes del Estado no solo al ejecutivo y le otorga un rol connotado a la participación de los ciudadanos (Naser, *et. al.* 2017).

3.3. El gobierno abierto como concepto y en la normatividad

El concepto de gobierno abierto, a pesar de ser un concepto en construcción se ha innovado en los temas de gobierno, gestión pública, políticas públicas, gobernanza, al mismo tiempo que se ha popularizado entre los países del mundo. Incluso se ha hecho una Alianza Global de Gobierno Abierto en la cual México es parte activa. Esto permite dimensionar la importancia que el concepto de gobierno abierto ha tomado en los

gobiernos y en la generación del conocimiento sobre la relación entre gobernantes y gobernados.

En México, estas tendencias se han visto reflejadas en la normatividad, en la Ley General de Transparencia Acceso a la Información Pública (LGTAIP) se ha introducido el concepto de gobierno abierto. En el artículo 42, fracción vigésima, se establece que:

“Los órganos garantes, en el ejercicio de sus atribuciones y para el cumplimiento de los objetivos de la presente Ley, fomentarán los principios de gobierno abierto, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la accesibilidad y la innovación tecnológica”.

Como se deduce del precepto anterior, es responsabilidad de los Órganos Garantes de Transparencia y Acceso a la Información Pública (OGTAIP) fomentar entre otros principios, el de gobierno abierto. Esto significa que este órgano garante tiene la responsabilidad de promover e impulsar el principio de gobierno abierto.

En consecuencia, el INAI como OGTAIP y en el cumplimiento de lo que la ley prescribe ha trabajado en cuatro ámbitos: i) mantenimiento y avance de la dinámica o administración de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) en el país, dando continuidad pese a los cambios de autoridades; ii) promoción del gobierno abierto entre los tres poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal); iii) definición e impulso de un modelo teórico que clarifique conceptos y criterios para establecer las características mínimas del gobierno abierto en el país, y iv) puesta en práctica del modelo a nivel local. Todas estas acciones se ejecutan de forma paralela (Salas, 2017).

Hay que destacar que gobierno abierto aquí se concibe como un principio. Esto es importante debido a que le da otra dimensión al término, gobierno abierto. Al decir

que es un principio, se entiende como una fuente de donde procede algo, en este sentido se relaciona como el origen de algo. Algunos autores, lo consideran sinónimo de razón o fundamento, también puede significar máxima o norma.

Gobierno abierto como concepto se equipara a términos vinculados con el acceso a la información, como es la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la colaboración y el uso de las nuevas tecnología.

Siguiendo a Villoria un gobierno abierto sería “aquél que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente, y lo consigue gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) actualmente disponibles, sobre todo la Web 2.0 (Hofmann, *et al.*, 2013).

De acuerdo con Oslak, se puede afirmar que un gobierno abierto “entraña una relación de doble vía entre ciudadanía y estado, posibilitada por la disponibilidad y aplicación de TIC que facilitan múltiples interacciones entre actores sociales y estatales, y se traducen en vínculos más transparentes, participativos y colaborativos” (Oslak y Kaufman, 2014, p. 7). En este sentido, la clave de un gobierno abierto, se centra en los espacios de la participación ciudadana en la toma de decisiones a partir de información útil proporcionada por los sujetos obligados de transparencia.

Es así que, en la construcción de la teoría sobre gobierno abierto se destacan temas de democracia, participación ciudadana, transparencia, colaboración ciudadana. Esto se refleja en la definición que da López de gobierno abierto: “Se entenderá como Gobierno Abierto la forma de estructurar la labor de los gobiernos que se erige y se estructura institucionalmente en base a tres pilares: transparencia, participación y

colaboración con el fin de mejorar tanto la calidad de la gobernanza como la calidad de los servicios públicos que la ciudadanía genera y recibe” (2014, p. 54). Este concepto se presenta como un nuevo paradigma de política pública, basada en la revolución digital.

Con el concepto de gobierno abierto se ha dado un paso más en la evolución y fortalecimiento de la transparencia y el derecho de acceso a la información pública (DAIP). Con este concepto y este precepto legal en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LFTAIP), se pretende abrir espacios públicos a la participación de los ciudadanos y la apertura gubernamental.

Quedando así incorporado no solo el concepto sino las directrices que tomara el DAIP, la transparencia y la protección de datos personal.

En cuanto a los ciudadanos (solicitantes) se contempla en los objetivos de la ley la necesidad de que se provea todo lo necesario para que tenga acceso a la información mediante procedimientos sencillos y expeditos; que se fortalezca el escrutinio de los ciudadanos a las actividades de los sujetos obligados; así mismo que se propicie la participación ciudadana en la decisiones públicas. De parte de los gobernantes (sujetos obligados), en la LFTAIP se establece la transparencia de la gestión pública mediante la difusión adecuada de la información, de la rendición de cuenta a los ciudadanos, de tal modo que se valore el desempeño de los sujetos obligados, y en general pretende fomentar una cultura de la transparencia y acceso a la información pública.

El denominado gobierno abierto, se fundamenta en la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, las tecnologías, el DAIP, los datos abiertos, la colaboración, la innovación, la eficiencia, la calidad de los servicios públicos, entre otros. Como afirma, Montero, “con el gobierno abierto se procura poner en práctica estrategias e instrumentos de gestión con miras a generar institucionalidad pública para la gobernanza democrática, colocando en el centro a los ciudadanos, a quienes les

asigna un rol protagónico” (2017, p. 54). También, se pretende en LFTAP que el gobierno abierto sea un instrumento para un Estado abierto.

Si bien es cierto, que el gobierno abierto ha tendido inicialmente al acceso a la información, a la transparencia a la rendición de cuentas, a la participación ciudadana, a las tecnologías; y que de manera restringida se centró en el Poder Ejecutivo, lo cual ponía en duda el éxito del gobierno abierto, como bien lo advierte, Montero, “el concepto de gobierno abierto se está erigiendo únicamente en torno al Poder Ejecutivo, lo que ha generado duda en cuanto a si es suficiente para su éxito o si es necesario que su contenido se proyecte e irradie a todos los órganos del Estado, lo que a su vez lleva a hablar del Estado abierto” (Montero, 2017, p. 54). Es decir, para que el gobierno abierto funcione tiene que adquirir un nuevo rumbo que se relaciona con las instituciones del Estado incluyendo los demás poderes, llamase legislativo y judicial así como los órganos del Estado; sin dejar fuera a los organismos autónomos constitucionales.

De esta manera, como se ha visto el gobierno abierto no solo se está posesionando como un nuevo paradigma conceptual para comprender la gobernanza o la administración pública, sino al mismo tiempo se está convirtiendo en una herramienta que mejore la gestión pública como se establece en la ley y a todas las instituciones del Estado.

Como herramienta, se ha construido una métrica de gobierno abierto, (Cejudo, 2017) por parte del INAI, metodología novedosa que trata de medir qué tanto puede un ciudadano conocer lo que hacen sus gobiernos y qué tanto puede incidir en sus decisiones. La métrica es una radiografía del punto de partida de la política de gobierno abierto del Estado mexicano que intenta documentar el estado actual del Sistema Nacional de Transparencia (SNT), Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, así como de las políticas de gobierno abierto y transparencia proactiva que

lo conforman. El instrumento de medición del gobierno abierto se compone de dos dimensiones (Cejudó, 2017): transparencia y participación ciudadana, así como por dos perspectivas: la del gobierno y la del ciudadano.

3.4. La puesta en práctica del gobierno abierto

En el transcurso de los últimos cinco años, el gobierno abierto se ha convertido en uno de los principales movimientos a escala global orientado a reformar las instituciones públicas y los actuales sistemas de gobernanza, mediante la promoción y desarrollo de políticas y prácticas basadas en principios de transparencia, participación ciudadana, colaboración e innovación (INAI, Informe de labores, 2016, p. 297).

En este sentido, el Gobierno Abierto constituye un medio de referencia para alinear el cumplimiento de los Objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible dados los recientes avances alcanzados por los 15 países de la región que actualmente son parte de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA). En este contexto se plantea el problema de transitar hacia la idea de un Estado abierto, es decir, hacia un esfuerzo institucional por promover y articular políticas y estrategias en materia de transparencia, acceso a la información y datos abiertos, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración e innovación cívica más allá del poder ejecutivo, hacia el poder legislativo y judicial, así como también hacia los niveles subnacionales y locales de gobierno (Naser, *et al.*, 2017.)

Al tener como contexto la Agenda 2030, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) viene planteando propuestas para poner la igualdad en el centro de la agenda para el desarrollo, señalando el cambio estructural progresivo con mayor intensidad de conocimiento y tecnología como el camino a seguir, y la política pública como herramienta al servicio de estos fines, en el marco de una renovada ecuación entre Estado, mercado y sociedad (Naser, *et al.*, 2017.)

Sin embargo, hay desafíos políticos del modelo llamado gobierno abierto, al momento de evaluar los incentivos, barreras y oportunidades con las que debe lidiar la agenda de Gobierno Abierto en América Latina y el Caribe para que sea exitosa y posible (López, 2014)

Los países de América han logrado avances importantes hacia gobiernos más abiertos mediante la aprobación de marcos legislativos, la elaboración de planes de acción y estrategias nacionales, y la puesta en práctica de reformas que favorecen la transparencia, el acceso a la información y la participación ciudadana. Sin embargo, aún es necesario superar varios desafíos para lograr que esos marcos, planes y reformas se traduzcan en medidas concretas con un impacto positivo en la vida de los ciudadanos. Entre estos desafíos, cabe destacar la necesidad de contar con un gobierno abierto inclusivo y con igualdad de participación para toda la ciudadanía.

En los casos de referencia nacionales en América Latina y el Caribe se concluye que:

- El cambio tecnológico asociado con internet que representa un cambio de época y exige una replanteamiento general del modo de pensar en las formas de gobierno y de cómo entender y analizar las políticas públicas en los sistemas democráticos contemporáneos, por lo mismo conviene incorporarlo de fondo en el esquema de análisis de los gobiernos y las administraciones públicas.
- Que una transformación de gobierno abierto a Estado Abierto tiene como protagonistas a los responsables del Estado y a la participación permanente de los ciudadanos (Naser, *et al.*, 2017)

Los estudios sobre el gobierno abierto desde América Latina, sugieren que éste es un concepto que puede y debe ser utilizado para inspirar la modernización del sector público en América Latina y el Caribe. Es necesario entender al Gobierno Abierto constituye una plataforma para repensar el rol del Estado con un enfoque pro ciudadano,

a través del cual se pueden abrir espacios de participación y colaboración entre el sector público, la sociedad civil y el sector privado (Dassen, 2012).

En lo que respecta al caso Mexicano hay una participación muy activa en la Alianza Global de Gobierno Abierto. El gobierno de los Estados Unidos invitó al gobierno de México a sumarse a la AGA (*The Open Government Partnership*). Esta iniciativa tiene como objetivo ampliar la disponibilidad de información gubernamental e involucrar a la sociedad civil (Franco y Pardini, 2013, p. 228).

La AGA es una iniciativa multilateral en favor de la transparencia, acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación ciudadana para incrementar la capacidad de respuesta del sector público, fortalecer la lucha anticorrupción y promover la innovación cívica y tecnológica en los asuntos públicos (Franco y Pardini, 2013, pp. 298-299).

La AGA se ha consolidado como una plataforma mediante la cual autoridades y organizaciones de la sociedad civil de 70 países —incluida México— buscan generar esquemas que fortalezcan el acceso a la información, el involucramiento social en los procesos de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas (Franco y Pardini, 2013, p. 297).

Dentro de la AGA, México tiene la obligación de suscribir compromisos puntuales mediante la elaboración de planes de acción nacionales que contribuyan desde el enfoque de gobierno abierto a enfrentar problemáticas públicas de alcance nacional y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Franco y Pardini, 2013, p. 299).

México, asumió la Co presidencia junto con Indonesia en octubre de 2013, en este contexto creó un Secretariado técnico de gobierno abierto y se elaboró un plan de Acción (2013-2015) y fue anfitrión de la Cumbre Global de Gobierno Abierto en la

Ciudad de México en el 2015. Inspirado en todo esto, se introduce, en la LGTAIP, el concepto de gobierno abierto, específicamente en los artículos 42, fracción XX y 59.

En México, la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) se ha convertido en un espacio de diálogo e intercambio de ideas que, en colaboración con la sociedad civil, permite que el gobierno asuma compromisos bajo un Plan de Acción —vinculados con los cuatro principios de Gobierno Abierto: 1) Transparencia y acceso a la información, 2) Rendición de cuentas, 3) Participación ciudadana y 4) Tecnología e innovación— con el potencial de transformar la calidad de vida de las personas (Alianza para el Gobierno Abierto, s.f., pp. 10-11).

El Plan de Acción 2013-2015 es el resultado de un proceso abierto y colaborativo entre organizaciones de la sociedad civil, academia, empresarios, expertos y funcionarios públicos.

Objetivos del Plan de Acción para Consolidar un México abierto:

- Gobierno centrado en la ciudadanía. Promover mayor transparencia y rendición de cuentas así como un mejor acceso a trámites y servicios públicos tomando como punto de partida las necesidades del ciudadano, a partir de temas relacionados con la competitividad y crecimiento económico: tu gobierno en un solo punto-gob.mx; regulación clara y transparente; normas accesibles. Con temas de justicia y seguridad: registro de detenidos; base de datos de personas desaparecidas; y política social: padrón único y abierto de beneficiarios (Alianza para el Gobierno Abierto, s.f., pp. 11-15).
- Presupuesto abierto y participativo. Impulsar acciones que permitan conocer a dónde va el dinero público, mejorar la rendición de cuentas y promover la participación ciudadana en el gasto de gobierno, a partir de temas vinculados con: compras abiertas; compras inteligentes; gasto abierto; impuestos abiertos; fondo emprendedor abierto y participativo; infraestructura para todos; y sigue la obra pública (Alianza para el Gobierno Abierto, s.f., pp. 12-13).

- Datos abiertos para el desarrollo. Establecer una política de apertura de información pública que permita mayor transparencia, mejorar los servicios públicos, toma de decisiones basada en evidencia y crecimiento económico a través de: política nacional de datos abiertos –datos.gob.mx; consejo para datos abiertos; datos carreteros abiertos; datos de educación superior; y datos para un México en paz (Alianza para el Gobierno Abierto, s.f., pp. 14-15).
- Empoderamiento y participación ciudadanía. Promover la capacidad de los ciudadanos para participar en asuntos públicos, transformando la relación gobierno-sociedad, a través de temas relacionados con los derechos ciudadanos, como: democratización de las becas y apoyos gubernamentales para la educación; y retos públicos (Alianza para el Gobierno Abierto, s.f., pp. 16-19).
- Gobernanza de recursos naturales. Impulsar la transparencia y rendición de cuentas en la administración de los recursos naturales para asegurar que los ingresos provenientes de las industrias de minería e hidrocarburos sean usados para generar bienestar social. Asimismo, mejorar las políticas de respuesta al cambio climáticos a través de la generación, análisis y apertura de información y datos relevantes, a partir de temas de respuesta ante desastres naturales, como: Fondo de Desastres Naturales (FONDEN), transparente-reconstrucción.mx. Energías e industrias extractivas: petróleo en beneficio de todos; minería para todos. Medio ambiente y cambio climáticos: cuidado al medio ambiente basado en evidencias; protección participativa del medio ambiente; y adhesión de México a la iniciativa de transparencia de las industrias extractivas (Alianza para el Gobierno Abierto, s.f., pp. 17-19).

Del levantamiento realizado en octubre de 2015, a través de un cuestionario de autoevaluación realizado por el INAI a diversos organismos e instituciones públicas del país, en un proyecto piloto, a través de la implementación del Modelo de Gestión Documental de la Red de Transparencia y Acceso a la Información (MGD-RTA), se encontró que, del tema de gobierno abierto y transparencia, solo el 31 por ciento de las instituciones encuestadas tienen establecidos procedimientos de diseño de políticas o

estrategias de gestión de documentos en un esquema de gobierno abierto y participación ciudadana (INAI, Informe de Labores 2016, pp. 246-247).

Desde 2015, el INAI ha puesto en marcha acciones que han sentado las bases conceptuales y prácticas para el desarrollo de iniciativas y políticas de gobierno abierto en el marco del SNT (INAI, Informe de Labores 2016).

Así mismo, en 2015, se lanzó la iniciativa denominada Gobierno Abierto: Concreción desde lo local, la cual tiene como finalidad mejorar la apertura de las instituciones públicas del ámbito local en México y detectar problemáticas y demandas sociales susceptibles de solucionarse por medio de esquemas participativos y de concreción ciudadana (INAI, Informe de Labores 2016, p. 301).

Cabe destacar que en el marco de los ejercicios de gobierno abierto en lo local, se ha logrado la participación de más de 300 organizaciones de la sociedad civil; 68 autoridades locales de distintos órdenes y poderes; así como de los 23 OGTAIP de las entidades federativas participantes. Los siete Planes de Acción publicados cuentan en su conjunto con 43 compromisos de gobierno abierto que orientan agendas muy diversas como: medio ambiente, educación, salud, atención de grupos vulnerables, transparencia presupuestaria, entre otros (INAI, Informe de Labores 2016, p. 302).

El INAI concluyó durante 2016 el proceso de elaboración del Modelo de Gobierno Abierto, documento base que permite contar hoy con un entendimiento homogéneo de lo que es gobierno abierto en el marco del SNT que genera condiciones para el desarrollo de acciones tendentes a fortalecer la transparencia, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la innovación (cívica y tecnológica) (INAI, Informe de Labores 2016, p. 297).

Hay que destacar, que durante la primera fase, que comprende el periodo 2016-2020, las políticas de gobierno abierto y de transparencia proactiva se orientan, fundamentalmente, a la generación de las condiciones, capacidades e inteligencias necesarias para que organismos garantes, sujetos obligados, organizaciones de la sociedad civil y demás públicos interesados puedan desarrollar prácticas de gobierno abierto y transparencia proactiva que abonen a la efectiva solución de los problemas públicos.

El contenido de un gobierno abierto, se basa en una cultura de transparencia, colaboración, participación y rendición de cuentas que permita la creación de nuevos emprendimientos y la generación de soluciones a retos públicos que se suscriban al desarrollo del país (Alianza para El Gobierno Abierto, Plan de Acción 2013-2015, 2014, p. 4).

3.5. El gobierno abierto en las entidades federativas y en los municipios

Hay estudios sobre el gobierno abierto en las entidades federativas como el de Valenzuela (Valenzuela y Bojórquez, 2016), en el cual se describen las características principales de los tres modelos de Gobierno Abierto. Que se refiere al modelo federal, estatal y local. Desde una visión de la gobernanza colaborativa se hace énfasis en la transparencia y en la participación de los ciudadanos. La teoría utilizada, desarrolla aspectos de gestión pública, y elementos de la ciencia política, de manera particular, cuando se habla del Estado y de los poderes de la unión. Otra dimensión destacada se refiere a rol de los ciudadanos en la toma de decisiones en los asuntos públicos y en la elaboración de las políticas públicas. Esta participación de los ciudadanos se amplía a los demás poderes de la unión.

Otros aspectos que se ponen de relieve se vinculan con uno de los elementos que influyen de manera determinante en la vinculación entre Estado, mercado y sociedad como es el de las TIC, que asimismo tiene un impacto en la apertura de datos.

El problema que se plantea es que cada orden de gobierno en México implementa un modelo de Gobierno Abierto que son independientes entre sí, con una serie de características particulares pero que comparten ciertos elementos como son la transparencia y participación en la creación de valor. Asimismo se observa el interés de los actores centrales para formar un ciclo de retroalimentación con el propósito de mejorar los procesos decisionales del gobierno en las políticas públicas y elevar la calidad de vida de los ciudadanos, paralelamente perfila procesos más incluyentes, transparentes y que aporten valor público (Valenzuela y Bojórquez, 2016).

En los casos subnacionales se dan pistas de la complejidad de replicar los procesos de Gobiernos abiertos pero se observa que existe un apetito y una necesidad de poner en práctica el Gobierno Abierto más allá del gobierno federal para poder tener un impacto en la personas. Que el éxito de la iniciativa de Gobierno Abierto en el marco de la Alianza del Gobierno Abierto depende del compromiso real de los reformadores tanto fuera como dentro del gobierno (Luna y Bojórquez. 2014).

Los modelos de implementación del gobierno en México se están gestionando a partir de los tres modelos (federal, estatal y municipal) que definen acciones puntuales de uno a dos años y que requieren la gestión de un cambio institucional y una visión organizativa integral para transformar la administración pública y no quedarse en el discurso. Y la implementación de estrategias de mejora en la administración pública mediante la transparencia y la participación ciudadana. Detrás del Gobierno Abierto existe un cambio social en las TIC y de las redes sociales digitales, pero también

implica un arreglo institucional que trae consigo un cambio político, social y económico. (Valenzuela y Bojórquez, 2016).

3.5.1. El modelo Ciudad Abierta: un laboratorio local de apertura en el Distrito Federal

En el orden local, hay experiencias interesantes sobre el gobierno abierto, como la ley que se aprobó durante el 2015 para hacer de la ciudad de México una ciudad abierta. Resultó ser la primera normatividad en México en la que define gobierno abierto, y en la que se encuentra una vinculación de forma directa con la gestión pública. Esta ley tiene por objeto, según el párrafo segundo del Artículo 1º: “establecer un marco jurídico para mejorar la disponibilidad de información sobre las actividades del Gobierno para toda la población; fortalecer la participación cívica; y favorecer el acceso de la población a nuevas tecnologías que faciliten la apertura gubernamental, la rendición de cuentas, y la promoción de los Derechos Humanos”.

Asimismo define al Gobierno Abierto como un “Modelo de gobernanza colaborativa, que aprovecha la inteligencia de diferentes sectores de la sociedad para tomar mejores decisiones en los procesos de diseño, elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas, servicios públicos y programas gubernamentales, de forma abierta y transparente;” (Artículo 3, fracción, XV). Hay que destacar que la legislación para crear Ciudad Abierta, no se contrapone a la ley de Transparencia del Distrito Federal (Ahora ciudad de México).

Esta ley atiende a la vinculación de ciertos principios con la gestión pública y al anclar al concepto de ciudad, el gobierno abierto requiere enfocarse a los servicios públicos. En este nivel de gobierno, es donde la tríada gobierno abierto- servicios públicos- ciudad, adquiere matices muy particulares.

Gobierno abierto para la Ciudad de México, sustentó su modelo en la iniciativa global de Ciudades Abiertas.

La Ciudad de México se caracteriza por incluir en sus programas públicos a la participación ciudadana, como práctica política. El reto es vincular esa tradición con el modelo de gobierno abierto, lo que implica darle utilidad y uso a la información pública en los procesos decisorios. El número de organizaciones civiles no gubernamentales que se involucran en política pública, es un reflejo de la alta participación ciudadana en asuntos del gobierno. (Valenzuela y Bojórquez, p. 129).

Un proyecto innovador sobre la apertura gubernamental es la creación del Laboratorio para la Ciudad (labcd.mx) cuyo objetivo es darle un sentido co-creación a proyectos que pueden provenir de la sociedad civil o del gobierno. El eje central es la innovación (Valenzuela y Bojórquez, p.129). El Laboratorio para la Ciudad de México, está desarrollando un modelo de gobierno abierto mediante un “cambio sistémico y paulatino de procesos en la gestión pública.

Lo interesante es que con este Laboratorio hay un trabajo conjunto generados por la participación ciudadana en el gobierno abierto. De este modo, Es decir, la participación ciudadana en el gobierno abierto indica una forma de colaboración en temas sensibles.

3.6. Resultados, retos y desafíos del gobierno abierto

De los resultados que se pueden considerar en algunos estudios del gobierno abierto tenemos que el Gobierno Abierto cobra vigor y aparece como una llamativa respuesta para orientar la reformulación de los mandatos democráticos. Al mismo tiempo que practica y promueve la transparencia y acceso a la información, la participación

ciudadana y la colaboración entre múltiples actores, tanto en la formulación de políticas públicas como en la entrega de servicios.

El gobierno abierto es un cambio de paradigma porque:

- a). En cuanto a la participación y la colaboración exige transformar las prácticas públicas al interior de los gobiernos y su interacción con sus comunidades;
- b). las innovaciones en el Estado dejan de ser unidireccionales y transitan hacia una práctica multidireccional en la formulación y seguimiento de políticas y en la provisión de servicios públicos:
- c). implica que con tales cambios los gobiernos re-estructuran la actual concentración de poder existente en las sociedades debido a que crea una nueva institucionalidad para que otros actores también accedan a gestionar el poder político;
- d). impulsa a los gobiernos a promover nuevas prácticas políticas en actores cuyos grados de asociatividad, al menos para el caso regional, son inciertos; y
- e). porque el concepto de Gobierno Abierto está lejos de ser conceptual (López, 2014).

El contexto en que se está dando el Gobierno Abierto se vincula con una democracia global estancada, y un diverso grado de madurez de las instituciones en la región, así como la revolución tecnológica. La tecnología por tanto es un actor clave que debe ser considerado al momento de entender el tipo de ciudadanía con la que debe lidiar una reforma de Gobierno Abierto. Asimismo con una sociedad empoderada en busca de nuevos consensos.

En la puesta en práctica a nivel local que nos presenta el documento se puede ahondar al menos dos tensiones que están lejos de estar resueltas: Una primera tensión tiene relación con los beneficios electorales que un enfoque participativo puede tener; la

otra tensión se da entre la necesidad de generar políticas y prácticas participativas y la creciente desconfianza hacia instituciones y entre la propia ciudadanía.

Finalmente se presentan los desafíos de las políticas del Gobierno Abierto como serían: diseñar una implementación realista; transitar desde una noción de políticas públicas (qué hacer) a otra de gestión pública (cómo hacerlo y lograrlo).

Los caminos para una agenda compleja pero posible América Latina y el Caribe esta: ante la oportunidad de un cambio de paradigma Político; en el gestionar inteligentemente el cambio de paradigma; en la agenda de Gobierno Abierto es una agenda integral: los tres pilares que lo componen deben estar al centro de las agendas nacionales; gestionar el involucramiento ciudadano; en los caminos institucionales diferenciados que presentan los países en la región deben ser tomados en cuenta; en el reconocer el rol que la ciudadanía ‘tecnologizada’ y empoderada juega en esta ecuación; en replicar y escalar rápido; en recalibrar los indicadores de éxito político; en el liderazgo; en abrirse a reflexionar estos temas ya es un logro (López, 2014).

A nivel teórico, a través de los estudios se deduce que detrás del concepto de gobierno abierto existen cuatro teorías: el papel importante de la teorías sobre mejoras regulatorias, las ideas tradicionales de buena gobernanza con un énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas. Las ideas promotoras de la participación ciudadana, y la creencia en la eficacia de la gestión pública cooperativa. Se concluye que no se hablará de Gobierno Abierto si no se hubiera producido una revolución tecnológica de las TIC sobre todo internet: que la idea de Gobierno Abierto incorpora además de la transparencia, regulación y colaboración, vías novedosas de participación ciudadana en los asuntos públicos.

Por otra parte, se considera que sus resultados son todavía incipientes, sobre todo, en lo que se refiere al triple papel de los ciudadanos como corresponsable de la

formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas, como co-productores de bienes y servicios públicos, y como contralor de los resultados de la acción gubernamental (Almazán, 2013).

Por su parte, en el análisis del gobierno abierto en los Estados refleja un desempeño promedio deficiente generalizado. Esto significa que los ciudadanos en las entidades federativas, tiene un camino más difícil para obtener información útil sobre sus gobiernos y abrirse un espacio de participación mediante el cual pueda incidir en la toma de decisiones.

Son ocho los hallazgos principales de la Métrica 2017:

1. Los gobiernos han institucionalizado e internalizado la transparencia no así la participación.
2. Persisten prácticas de opacidad que obstaculizan el DAIP.
3. Los canales que tiene el gobierno para incorporar a los ciudadanos en la toma de decisiones (PG) son mínimos, dispersos y pocos eficaces.
4. La política de gobierno abierto parte de un piso mínimo que funciona razonablemente bien. Los ciudadanos pueden obtener información básica para tomar decisiones sobre su vida cotidiana.
5. Los nuevos sujetos obligados deben cerrar una brecha muy amplia frente a los demás sujetos obligados.
6. Los municipios son gobiernos menos opacos y tienen mejores mecanismos de participación que los Estados.
7. La mayoría de los sujetos obligados cuentan con portales de internet pero estos no cubren aun las obligaciones de transparencia legales ni contienen información orientada al ciudadano.
8. El SNT enfrenta una agenda compleja, diferenciada y con disyuntivas (Cejudo, 2017)

CAPÍTULO CUARTO

4. EL MUNICIPIO Y SU FORMA DE GOBIERNO

4.1. Aspectos conceptuales del Municipio

El municipio es un término que el diccionario de la Real Lengua Española lo define como aquel conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido por un ayuntamiento, es decir una condición *sine qua non* para que se denomine municipio es que tengan los siguientes elementos, a saber; territorio, población y gobierno, en este ámbito municipal el territorio el cual delimita el ámbito espacial de validez de los actos de Gobierno y de la Administración que son de competencia de su ayuntamiento, a la población que habita dentro de los límites de este territorio se les denomina “vecinos del municipio” para lo cual deben cumplir ciertos requisitos y a su forma de gobierno se le denominara ayuntamiento. Los ayuntamientos tienen la facultad de expedir reglamentos que les sean necesarios para la buena convivencia de los vecinos, esto se realiza en una sesión de cabildo donde se someten a votación la creación o modificación de los reglamentos.

Por cierto, el ayuntamiento es el órgano de gobierno del municipio que se integra por un presidente municipal un síndico procurador y el número de regidores que establezca la Ley Electoral; y en el caso de Baja California de conformidad con lo dispuesto por la Constitución Política del estado Libre y Soberano de Baja California, en relación a lo establecido en el artículo 4º de la Ley del Régimen Municipal para el Estado de Baja California.

Partiendo de la mencionada definición preliminar hay que destacar que existen diferentes perspectivas, enfoques, o corrientes que tratan de conceptualizar al Municipio, aquí se consideraran cuatro: 1) La etimología; 2) la sociológica; y 3) la sociológica; administrativas.

1). Definición etimológica. La letra latina nos menciona la idea original etimológica del vocablo que hoy en día conocemos como municipio proviene de *municipium*, voz resultante de la conjunción del sustantivo *munus*, *muneris*, traducible como cargo, oficio, función, empleo, deber, obligación, carga o tarea, y el verbo *capio*, *capere* que significa tomar, adoptar, encargarse de una acción, tomar a su cargo algo, es así que etimológicamente hacía referencia a la forma en cómo se organizaba una comunidad itálica mediante la cual sus miembros tomaban a su cargo ciertas tareas personales u obligaciones tributarias en beneficio de Roma y de su comunidad (Fernández, 2002).

2) Definiciones sociológicas. Varios autores han comentado la definición de municipio, algunos llegan a afirmar que uno de los principales problemas de servir a la sociedad es que estén subordinados a decisiones de otros ordenes jerárquicos aun teniendo cierta autonomía por ser una entidad “sociopolítica”, en este sentido (Ochoa, 1985, p. 1) define al municipio como una “entidad sociopolítica” es decir, una “comunidad social de vecinos” que también podríamos denominar “entidad política” dentro del Estado, por su parte (Faya, 1983, p. 70) comenta que “el municipio dentro de sus propias fronteras de autonomía, cumple indefectiblemente una serie de intereses y de fines que le son distintos a los que primigeniamente se avoca, es decir a los de su comunidad”, esto puede darse ya que tiene cierta autonomía debe subordinarse a las decisiones del Gobernador del Estado como figura representativa de sus intereses ante la federación dejando en segundo término la satisfacción de los ciudadanos, en ese mismo sentido (Anaya, Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal, 2002, p. 14) afirma que “el municipio se deriva del derecho natural, es decir, de las necesidades del grupo humano y que debido a su propia complejidad en su integración social, se van generando ciertas necesidades de las cuales el gobierno es el depositario

legítimo de los medios con los cuales debe garantizar las condiciones necesarias para que estos grupos puedan alcanzar los satisfactores necesarios para la propia convivencia humana.

En este sentido se han vinculado las teorías humanistas respecto al municipio, como nos cometa Fernández al respecto “no es una mera circunscripción territorial para un objeto político; es, por el contrario, una comunidad de familias para la persecución de todos los fines esenciales de la vida; es, por lo tanto, a la vez una comunidad para el fin civil y político, para el religioso, para el económico de la industria, de la agricultura, del comercio y del consumo, y para el intelectual de la instrucción” (Fernández, 2002, p. 43).

Conforme lo describe Fernández en la cita anterior para entender el concepto de municipio hay que tomar en cuenta que primero debe existir un número determinado de familias que hoy denominamos “vecinos el municipio” para que pueda desprenderse su organización política propia al que pertenecen dichos vecinos, los cuales, por el solo hecho de ser seres humanos ya cuentan con derechos universales, además de los que derivan de organizarse en un cierto territorio determinado como lo menciona Marshall & Bottomore “la fuente original de los derechos sociales era la membrecía de las comunidades locales” (Marshall & Bottomore, 2000, pp. 30-31).

3) Definiciones jurídicas. Las teorías jurídicas que dan origen al concepto de municipio son muy diversas entre las más importantes encontramos la que sostiene Hans Kelsen “el Estado no son los hombres que vemos y tocamos y que ocupan un espacio, sino únicamente un sistema de normas que tienen por contenido una cierta conducta humana, luego en este punto, no hay diferencia entre el Estado y las restantes corporaciones, las cuales no son otra cosa que ordenes jurídicos parciales [...] Aparte

del Estado, el municipio es un ejemplo de esas corporaciones territoriales (Kelsen, 1965, p. 189, citado por Fernández, 2002, p. 45).

Por su parte, el profesor emérito de la Universidad Nacional Autónoma de México, Ignacio Burgoa Orihuela, afirma que “el municipio entraña una entidad jurídico-política que tiene como elementos de su estructura formal una entidad determinada comunidad humana, radicada en cierto espacio territorial, estos elementos, ónticos o naturales, por si mismos, es decir, sin ninguna estructura jurídica, en la que se proclame su autonomía y la autarquía de las que hemos hablado, no constituyen el municipio, cuya fuente es el derecho fundamental del Estado al que pertenezcan (Burgoa, 1986, p. 817, citado por Fernández, 2002, p. 45).

Esta corriente afirma que el solo hecho de que existan determinadas familias en algún determinado lugar no da origen a un municipio, sino que es necesario que este se constituya de manera formal basado en las leyes que emanan de la constitución política del Estado en el que encontraren solo con el acto jurídico que lo formaliza se puede hablar de un municipio como tal, es decir el municipio es la consecuencia de la organización formalizada jurídicamente de este conjunto de individuos con derechos y obligaciones.

4) Definiciones administrativas. Desde la perspectiva de la administración pública al “municipio se le define como un organismo descentralizado que ejecuta programas y acciones públicas tendientes a satisfacer necesidades concretas de los individuos avecindados en su territorio” (IISEN, LVIII Legislatura), por su parte y en este mismo sentido el maestro emérito de la Universidad Autónoma de México Andrés Serra Rojas nos explica que “la descentralización por región es una forma mixta, administrativa y política que organiza una entidad autonomía, hasta cierto límite de

ciertas necesidades cotidianas y municipales, bajo un régimen jurídico especial que implica los siguientes elementos:

- a). Un núcleo de población agrupado en familias;
- b). Una porción determinada del territorio nacional;
- c). Determinadas necesidades colectivas [...], relacionadas principalmente con el gobierno de la ciudad y del territorio que comprende, con exclusión de los servicios federales y los de la entidad federativa

La forma más característica de la descentralización regional en el derecho constitucional y administrativo mexicano, es el municipio. (Serra 1981, p. 610, citado por Fernández, 2002, p. 45).

Esta definición del tipo administrativa nos permite avanzar en la construcción de un concepto más amplio por incluir ya en ésta las “necesidades colectivas” que es principalmente lo que los municipios a través de sus gobiernos municipales tienen que satisfacer.

Por su parte el diccionario de Política, Gobierno y Administración Pública entiende al municipio como “una persona de derecho público constituida por una comunidad humana asentada en una porción geográfica determinada organizada política y jurídicamente con un gobierno propio cuyo fin último es asegurar la satisfacción del interés colectivo, y que depende siempre y en primer grado de una entidad pública superior, el Estado provincial” (Anaya, 1997, p. 249).

En este mismo sentido el Centro de Desarrollo Municipal en su Glosario de Administración Pública Municipal señala que “el municipio es la entidad política organizada comúnmente como base de la división territorial y organización política de los estados de la federación en su régimen interior, por tanto, el Municipio es la agrupación social fundamental en que el país se estructura territorialmente para su

división política, según lo establecido en el artículo 115 constitucional. Es aquella comunidad territorial de carácter público con personalidad jurídica propia y por ende, con capacidad política y administrativa; como realidad básica en la vida nacional, es el primer nivel del gobierno y el más cercano a la población” (Centro de Desarrollo Municipal, 1998, en su Glosario de Administración Pública Municipal).

Esta última definición integra ya todos los elementos que constituye el municipio, menciona el fundamento jurídico que da origen constitucional y que debe verse como una forma de organización social, territorial, económica que cuenta con un gobierno que emana del propio ordenamiento jurídico con facultades políticas y administrativas para dar cumplimiento a las propias obligaciones con la ciudadanía como instancia más cercana a la población donde los vecinos que integran las comunidades ponen en sus manos los más grandes anhelos de resolver sus necesidades sociales, pero históricamente han tenido problemas que no han podido resolver por diversos factores como el periodo de tiempo de las administraciones municipales que resulta ser muy corto para la cantidad de problemáticas sociales.

4.2. El municipio a través de sus reformas

La historia jurídica de una organización tan importante como lo es el municipio, resulta de singular importancia si nos disponemos tratar de entender cuáles son sus orígenes legales, cuáles son sus alcances y límites de esta figura, ya que *per se* tiene cuantiosas problemáticas como parte de un todo por no ser un ente aislado, sino que es parte de una estructura que denominamos federalismo, cuya administración política administrativa es la más cercana a la ciudadanía donde los más grandes anhelos de los habitantes se manifiestan tratando de ser resueltos a través de sus gobiernos locales.

El estudio histórico-jurídico debe hacerse de forma obligada ya que entender a la administración pública en el ámbito local, ya que los actos de los funcionarios y

empleados públicos hasta la fecha siguen siendo dictados en forma expresa en sus propios reglamentos lo cual los faculta para actuar hasta el límite que estos mismos indican, por lo anterior el innovar resulta un procedimiento muy complejo, debido a que estos ordenamientos reglamentarios han quedado obsoletos –en el caso del municipio- en el dinamismo de nuestra sociedad.

Por ello, en este capítulo se hace un repaso a las reformas que ha tenido el artículo 115 constitucional como base jurídica del municipio, el cual en su texto vigente establece que “los estados adoptaran, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, tenido como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre” además faculta en sus incisos y párrafos subsecuentes en este mismo precepto legal, que lo obligan a ejercer ciertas facultades, pero no siempre ha sido este precepto tal y como lo conocemos, al final del recorrido histórico de las reformas haremos un repaso de estas prerrogativas que actualmente tienen vigencia, y se comenzará diciendo que el municipio dejó de dar respuesta desde 1983 debido al centralismo nacional de que era objeto, es decir, todas las decisiones eran tomadas desde la federación y al no estar definidas estas facultades expresamente, causaba una serie de conflictos de actuación con otros órdenes de gobierno, a saber; Estado y Federación.

La primera reforma referente al municipio se da el 29 de abril de 1933 la cual prohíbe la reelección de miembros del ayuntamiento para el periodo inmediato siguiente (Zapata & Meade, 2009, p. 10), lo cual en la actualidad ha causado diversas opiniones entre las que se encuentran el hecho de que el no reelegirse no permite a los miembros de los ayuntamientos la especialización.

La siguiente reforma el 12 de febrero de 1947 durante el gobierno de Miguel Alemán “otorgo el derecho expreso de votar y ser votadas en las elecciones municipales” (Zapata & Meade, 2009, p. 11).

Más tarde en 1953, el presidente Adolfo Ruiz Cortines expide la reforma a los artículos 34 y 115, fracción I constitucionales, en la que se otorga plenitud a los derechos ciudadanos a la mujer mexicana. Anteriormente a esta reforma las mujeres no eran consideradas como ciudadanas (Instituto Nacional de las Mujeres) el hecho es que a partir de esta fecha adquieren los mismos derechos y obligaciones de forma expresa en nuestra Carta Magna, es decir, estos derechos son elevados a rango constitucional, a partir de esto la mujer ha participado en la vida política, económica y social de nuestra comunidad como uno de los pilares básicos en la construcción de las directrices que marcan el rumbo del actuar del gobierno.

En este mismo orden de ideas se dirá que el 6 de febrero de 1976 se agregan las fracciones IV y V, disposiciones relativas a la normatividad en asentamientos humanos, otorgándoles así a los municipios la facultad de reglamentar en los aspectos referentes a esta materia (IILSEN, LVIII Legislatura) pero la real importancia de esta reforma reside “en que implico el fortalecimiento de la función rectora de la nación en la vida social, en tanto confirió la responsabilidad de intervenir en el desarrollo urbano” (Zapata & Meade, 2009), esto es, “comienza” una verdadera descentralización por parte de la administración pública federal.

El ámbito político sin duda, variable que como se ha visto influye directamente en las tareas propias de un municipio –por los tiempos de gestión tan limitados-, se da para el 6 de febrero de 1977 una reforma es este sentido se “añadió a la fracción III un precepto a esclarecer el principio de representación proporcional de las fuerzas políticas existentes en el ámbito municipal. El objetivo fundamental fue hacer más participativa

la vida social y política local, revitalizando la pluralidad de diversas fuerzas políticas que coexisten en el espacio municipal” (IILSEN, LVIII Legislatura) con miras a representar los intereses de todos los ciudadanos y que ellos en el proceso de toma de decisiones por parte del ayuntamiento tengan una voz que puedan representarlos, es decir, “proveer de dinamismo y pluralismo a los ayuntamientos, en su calidad de cuerpos legislativos”.

Posteriormente se da la reforma del 3 de febrero de 1983 la cual una vez superada la variable política y de representación con la reforma de 1977, aun se siguen generando los mismos problemas, es decir los ayuntamientos contaban ya con representación de las minorías, pero para resolver los problemas que aquejaban al municipio se necesitaba definir cuáles deberían de ser las facultades de ellos mismos y una vez resuelto, cuáles serían sus responsabilidades, pero lo más importante, cuáles serían los recursos con los que operaría esta maquinaria municipal para la resolución de las demandas ciudadanas en el ámbito de sus competencia, es preciso comentar que “antes de esta reforma, las funciones municipales estaban reducidas a la policía y buen gobierno. En términos reales, el municipio no disponía de recursos, de una adecuada estructura administrativa y de facultades concretas en relación con su campo de acción (Zapata & Meade, 2009, p. 12).

Así a partir de esta reforma del año 1983 se plasmaron de manera efectiva los anhelos de descentralización y de conseguir autonomía para los municipios, que fueron pilares fundamentales de la revolución mexicana. (Zapata & Meade, 2009, p. 12).

En esta reforma los aspectos relevantes se pueden mencionar de la siguiente manera según lo sintetiza Moreno (2001, p. 61), se:

- a). Estableció el derecho de audiencia de los ayuntamientos ante la legislatura de los estados en los casos de desaparición de los mismos o la separación del cargo de alguno de sus integrantes.
- b). Preciso el principio relativo a la personalidad jurídica y patrimonio de los municipios.
- c). Otorgo expresamente a los municipios la facultad reglamentaria.
- d). Definió un conjunto de servicios públicos básicos a cargo del gobierno municipal.
- e). Preciso las fuentes de ingreso de la hacienda pública municipal.
- f). Estableció la facultad de los ayuntamientos para aprobar su presupuesto de egresos.
- g). Otorgo facultades concurrentes al municipio en cuanto a la planeación y administración del desarrollo urbano.
- h). Introdujo el principio de representación proporcional para la integración del ayuntamiento, independientemente del número de habitantes de cada municipio,
- i). Estableció las bases para la suscripción de convenios de coordinación y asociación entre los municipios de un mismo estado.

Para efectos de la presente investigación es relevante mencionar que a partir de esta reforma es obligación constitucional de los municipios prestar los siguientes servicios públicos: agua potable y alcantarillado, alumbrado público, limpia, mercados y centrales de abasto, panteones, rastro, calles, parques y jardines, seguridad pública y tránsito, así como los demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera, en función del artículo 115 fracción III de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Así como otorgar facultades hacendarias, es decir el mismo texto constitucional prevé. A partir de esa fecha facultades exclusivas de recaudación para los municipios lo que garantizaría que estas obligaciones pudieran cumplirse cabalmente.

Una vez comprendida la importancia del municipio como parte de la estructura federal, se dio paso a depurar el artículo 115, con la reforma del 23 de diciembre de 1987, mismo que hasta esta fecha regulaba aspectos de la esfera estatal como municipal, así se da paso a que el artículo 116, regule lo referente al estado y el 115 exclusivamente se encargue de la regulación de los municipios.

Así se realiza la reforma del 23 de diciembre de 1999 en la que encontramos aspectos nuevamente de gran trascendencia como lo son: las de orden político, facultades reglamentarias, el servicio público, la hacienda pública, el desarrollo urbano y ecología. Además se previeron por primera vez normas relativas a la organización administrativa municipal (Zapata & Meade, 2009, p. 16).

En los aspectos de orden político encontramos un reconocimiento expreso al municipio como forma de gobierno, lo cual le da lugar en la estructura federal atribuyéndoles equivalente rango en cuanto a su jerarquía. Así como haber establecido que los ayuntamientos se deberían de integrar por un presidente municipal, síndicos y regidores.

En cuanto a sus facultades reglamentarias se le faculta a los municipios para que puedan crear reglamentos en cuanto a la organización de la administración pública municipal, así como la participación ciudadana y vecinal. Lo cual otorga ciertas facultades que se denomina “concurrentes” las cuales permiten a cada uno de los órdenes de gobierno legislar o reglamentar libremente en el ámbito de sus competencias siempre y cuando no contravengan la constitución, facultades que le permiten ser autónomo en el ámbito de sus competencias, pudiendo adoptar una diversidad de formas para regular su orden interno municipal.

Por otro lado, en cuanto a los servicios públicos se asigna al municipio la responsabilidad y la obligación expresa de ejercer y presentar funciones y servicios específicos.

En relación con las facultades hacendarias se les confiere la de proponer sus propios ingresos, fortaleciendo así las atribuciones de hacienda pública y autodeterminación económica, sin embargo solo los proponen puesto que quien tiene la facultad para aprobarlos son las legislaturas de los estados.

Ahora bien, con relación a su organización administrativa municipal el párrafo II, del artículo 115 de nuestra constitución política de los estados unidos mexicanos confirió la facultad a los ayuntamientos para aprobar el bando de policía y buen gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas competencias, que organicen la administración pública municipal.

El texto constitucional vigente con sus respectivas reformas que para nuestro caso de estudio resultan importantes en cuanto a las facultades expresas para el municipio en nuestra constitución, al respecto debemos recordar la cita del maestro Carpizo en uno de sus trabajos “los griegos en los tiempos antiguos solían preguntar al sabio Solón: “Cual es la mejor Constitución” él solía contestar: “Decidme primero para que pueblo y para que época”. (Carles de Gaulle, 1946, por Carpizo, 2004), ya que evidentemente la dinámica de las sociedades actuales hace que muchos textos se hayan quedado rezagados en el tiempo, en el caso específico de los municipios los reglamentos y manuales de operación distan mucho de ser actuales para convertirse en meros requisitos por cumplir y que sin modificación alguna trascienden las administraciones públicas.

4.3. La variable política en la administración pública

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 35 se refiere a las prerrogativas de los ciudadanos en cuanto a sus derechos políticos y plasma en su fracción primera que todo mexicano tiene derecho a votar en las elecciones populares así como también poder ser votados para todos los cargos de elección popular como nos muestra la fracción segunda, esto es, se otorga el inalienable derecho a todos los ciudadanos de participar en la vida democrática del país, lo que supone que todos los mexicanos tienen derecho de ser partícipes y poder definir el rumbo de las acciones gubernamentales garantizando las condiciones necesarias para que cada uno de los ciudadanos pueda alcanzar sus fines, al respecto (Sartori, 1989) define la democracia como la acción de “elegir seleccionando”, lo que en realidad no ha podido darse debido a que los candidatos de los partidos políticos son elegidos por las élites internas de poder dentro de los partidos políticos, lo que imposibilita a la ciudadanía decidir realmente quien será el titular de la próxima administración pública ya que las propuestas se limitan solo a las opciones de las planillas formadas por las fuerzas políticas internas de los partidos políticos y no por voluntad popular.

Por su parte Dahl sostiene que, en la vida política de una comunidad democrática se reconocen dos momentos fundamentales: el acto electoral y el periodo que existe entre una y otra elección. A su vez el acto electoral está compuesto por otros tres momentos o periodos: el momento previo a la votación, el periodo de votación y el periodo posterior a la votación, existiendo condiciones o requisitos mínimos asociados a cada momento o periodo, que permiten asegurar la vigencia de una democracia. (1999, citado por Griggs, 2006, p. 7).

Para Pasquino en su obra “democracia exigente” hace un análisis muy interesante sobre el término democracia, sus interrogantes y sus problemas, comenta

que la democracia es un régimen muy exigente con sus ciudadanos puesto que requiere de una participación consiente e informada (1999). En tanto Bobbio sigue la premisa de que “la democracia es dinámica, el despotismo es estático” lo que supone que la primera tiene que ir adaptándose a los escenarios actuales para poder garantizar que pueda darse una democracia incluyente y participativa de los ciudadanos (1997).

En este tenor de ideas, se tendrá que recordar a los teóricos clásicos en la definición de la relación existente entre los ciudadanos y el Estado, éste último que deja de ser un ente abstracto al materializarse en el elemento “autoridad o gobierno” como brazo ejecutor de sus tareas públicas en beneficio de la sociedad en el denominado “contrato social” al que se refiere Rousseau como la subordinación del individuo y su voluntad “a la suprema dirección de la voluntad general” (Rousseau, citado por Carré de Malberg, 2001, p. 876), esto es, se le otorga al Estado nuestro consentimiento para que sea el titular de la violencia legítima y así pueda garantizar las condiciones mínimas necesarias para que cada integrante de una colectividad pueda garantizar la realización de sus propios fines.

En este sentido, solo será posible que se de este “contrato social” de la forma que desea la sociedad, cuando se puedan abrir las estructuras de los partidos a la ciudadanía y no limitarse a la decisión de los grupos internos porque ello solo velarán por maximizar su propio interés y la democracia no será una verdadera forma de gobierno hasta que los partidos políticos dejen de ser “agencias” de colocaciones como única forma posible ingresar en la mayoría de los casos a la administración pública la que a su vez es una herramienta del gobierno para poder cumplir con las tareas que le han sido conferidas.

Esto es así, mientras que no exista una reforma integral al interior de los partidos políticos y el descredito de las instituciones sigue en aumento, lo cual es causado por las

prácticas con las que se integran las administraciones públicas, se hace esta propuesta de solución a la tercera fase que menciona Dahl, (1999, citado por Griggs, 2006, p. 7), como “el periodo posterior a la votación “ que sin duda es la etapa más visible para la ciudadanía, esta que tiene que ver con los resultados de la administración pública a la que denomina (Wilson, 1980) como “el gobierno en acción” de aquí la importancia de comenzar a actuar de una forma ordenada con un método para poder conectar las necesidades de la ciudadanía.

4.4. Ciudadanía y su lugar en la Administración Pública

Con la introducción de la república y de la soberanía popular la democracia moderna es entendida como representativa. También ha ampliado su horizonte político a la esfera social. El individuo no solo es tomado como ciudadano sino que es considerado en el contexto de una comunidad.

Así, la democracia se concibe, “como institución y ejercicio de procedimientos que permiten la participación de los interesados en las deliberaciones de un cuerpo colectivo, en cuerpos diferentes de los políticos” (Bobbio, 1985, p. 219). Las decisiones políticas quedan condicionadas y determinadas por la sociedad civil. Los argumentos teóricos argumentan que la democracia: supone una ideal del ser humano y de la construcción de la ciudadanía; es una forma de organización del poder que implica la existencia y buen funcionamiento del Estado; implica una ciudadanía integral, esto, es el pleno reconocimiento de la ciudadanía política, la ciudadanía civil y la ciudadanía social; es una experiencia histórica particular en la región, que debe ser entendida y evaluada en su especificidad; tiene en el régimen electoral un elemento fundamental, pero no se reduce a las elecciones” (LADEAL- CEPAL, 2004, pp. 51-52).

El concepto ciudadano envuelve por su propia naturaleza la concepción individual como sujeto de derechos y obligaciones los cuales derivan de la pertenencia a

un territorio determinado, sujetos en su actuar por ciertas normas que regulan el comportamiento de ellos mismos para un adecuado desarrollo de sus pares en la ciudadanía, a este concepto se refiere Marshall (1950), quien describe la idea de igualdad como aquel estado idóneo de la condición de la ciudadanía pero donde en realidad existen muchas desigualdades aun cuando exista una vasta cantidad de derechos, él mismo para su análisis divide la ciudadanía en tres partes o elementos, a saber, “civil, político y social”, el elemento civil lo describe como "los derechos necesarios para la libertad individual, de la persona, libertad de palabra, pensamiento y fe, derecho de poseer propiedad y concluir contratos válidos y el derecho a la justicia" (Marshall, 2004, p. 21), el elemento político, que es "el derecho a participar en el ejercicio del poder político como miembro de un organismo dotado de autoridad política o como elector de los miembros de tal organismo"(Marshall, 2004, p. 21), y el elemento social, que abarca una amplia gama de derechos, desde "el derecho a una medida de bienestar económico y seguridad hasta el derecho de compartir plenamente la herencia social y a llevar la vida de un ser civilizado según las pautas prevalecientes en la sociedad"(Marshall, 2004, p. 21), así la ciudadanía para Marshall es pues, "aquella condición otorgada a aquellos que son miembros plenos de una comunidad"(Marshall, 2004, p. 37).

Pero más allá de las reticencias a la secuencia propuesta por Marshall, lo interesante es que planteó que la plenitud de la ciudadanía solo se alcanza cuando los tres ámbitos – el civil, el político y el social – se formalizan en normas y se convierten en derechos ejercidos en la realidad (González, s.f.).

La recuperación del concepto de ciudadanía, la cual es simultánea a la discusión sobre la calidad de la democracia y ambas se deben al mismo fenómeno: la expansión de la democracia. La crisis de los autoritarismos – pese a la persistencia de importantes

áreas no democráticas - ha sido facilitada por la consolidación de la democracia como forma mayoritariamente deseada para la organización de la vida política (González, s.f.). El ciudadano se ha convertido en el centro de la democracia y su participación en las políticas públicas es determinante para una buena administración pública. De allí que el lugar que ocupa en los modelos de gestión pública es central.

La democracia participativa se centra en la esfera ciudadana. Representa un contrapeso a la democracia representativa. Pretende legitimar la toma de decisiones públicas como consecuencia de una participación de por parte de los ciudadanos. Pero para incentivar la participación ciudadana y para ser de una democracia participativa es esencial que la democracia funcione y responda a las voces de aquellos que la hacen efectiva. (LECM)

La democracia participativa, siguiendo a Pasquino (2012), debería contener dos atributos principales: “igual y completa participación de todos los ciudadanos; igual influencia de todos en los procesos de elaboración de decisiones.” Por lo que no hay democracia participativa sin la garantía de estas igualdades en la participación y en el proceso de decisiones de carácter público.

La democracia debe de responder a los ciudadanos sin discriminación en la formación de sus preferencias como sostiene, Dahl (1997, p. 14), “el gobierno democrático se caracteriza fundamentalmente por su continua aptitud para responder a las preferencias de sus ciudadanos, sin establecer diferencias políticas entre ellas”. Todos los ciudadanos deben tener oportunidad de formular y manifestar sus preferencias con igual de trato. Continúa, el mismo autor, estas condiciones son necesarias para la democracia pero no suficientes ya que, para que ésta sea factible en el mayor número de habitantes, las instituciones deben garantizar una serie de derechos fundamentales.

La democracia participativa permite participar en política y construir la democracia, no solo electoral que nos lleva a formar gobierno y representación sino para incidir en las políticas públicas y en los asuntos que son estratégicos para el desarrollo social. La democracia instituye una serie de mecanismos para que se dé una participación efectiva, por lo tanto se tendrá que tomar en cuenta los nuevos mecanismos de participación en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas.

Los dos principales retos que, conviene avanzar en la búsqueda y la experimentación de nuevos mecanismos de participación, como vía de consolidación de la democracia y de su capacidad de resolución de los problemas que genera la convivencia colectiva, son: a) Demostrar que participación y eficiencia son conceptos complementarios; b) Buscar y experimentar instrumentos, vías o mecanismos de participación que eviten, o como mínimo, reduzcan los riesgos existentes y minimicen los problemas señalados. (Font, 2001, pp. 37-39).

4.5. Principales problemáticas municipales

Según la Agenda para el Desarrollo Municipal, el panorama actual de un número significativo de municipios muestra limitaciones administrativas, reflejadas en estructuras organizacionales de mayor tamaño al pertinente y con mayor número de personal al necesario; una dispersión de actividades, que ha derivado en que no se le conceda prioridad a sus funciones constitucionales y en haciendas debilitadas, caracterizadas por una escasa recaudación de ingresos propios y un crecimiento de la deuda pública (INAFED, 2017, p. 6).

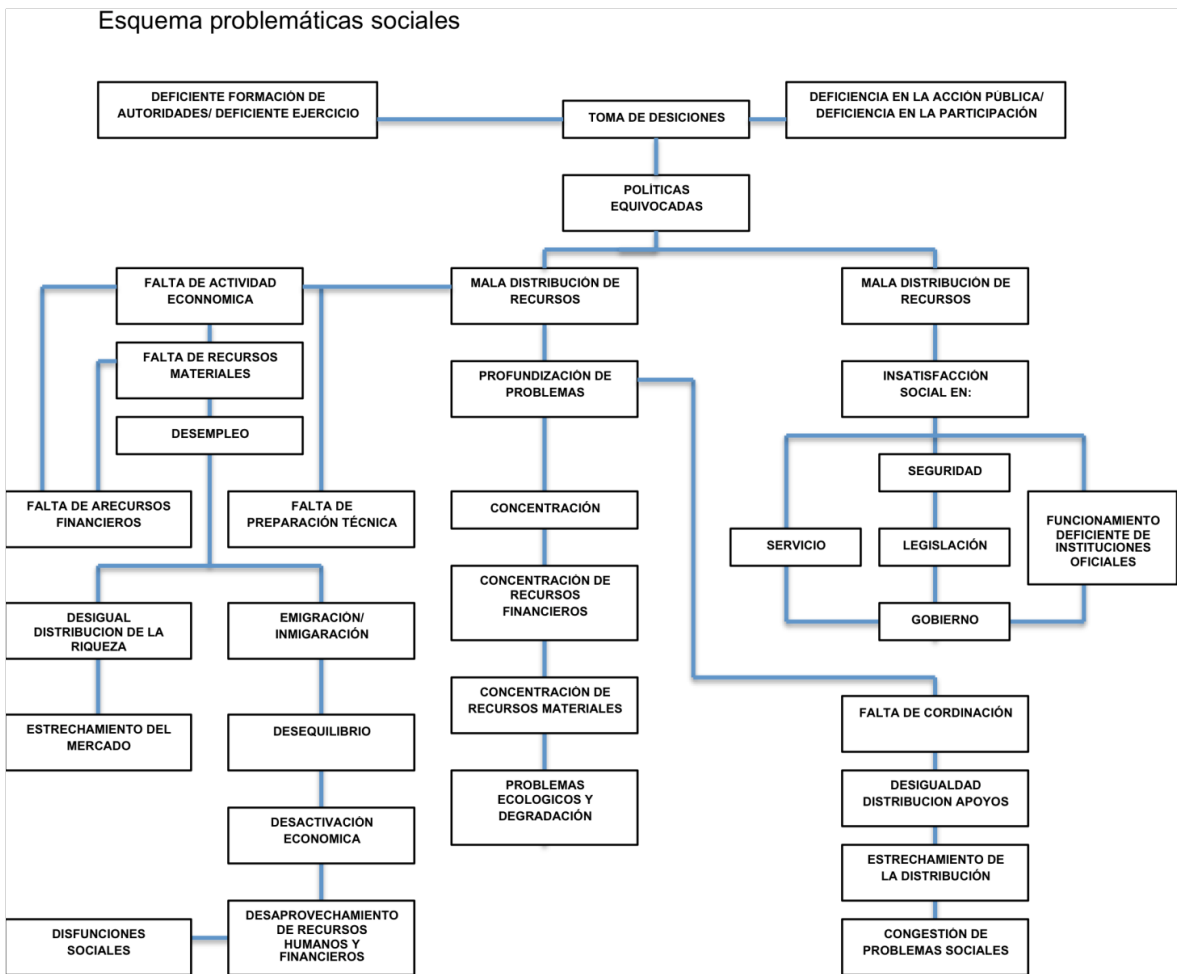
Las problemáticas de los municipios se orientan a dos vertientes, a saber; las internas de la propia administración pública municipal y las externas que dependen de los factores socioeconómicos estatales y nacionales, cabe mencionar que actualmente de

acuerdo con la cifra oficial según el (INAFED, 2010) suman un total de 2,440 los municipios que forman parte del territorio nacional y para conocer de sus problemáticas se han realizado múltiples estudios como mencionaremos a continuación:

Según un estudio realizado a 2,418 municipios por el Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República concluye que “la insuficiencia de los satisfactores revela una mala gestión de la administración pública municipal. Además de que las reformas efectuadas hasta el momento en el ámbito municipal. Son rebasadas rápidamente por las transformaciones que sufren el desarrollo político y la modernización estatal”.

En este sentido presentan un diagrama de las principales problemáticas que atraviesa el municipio Mexicano en su conjunto.

Figura 11. Principales problemáticas de los Municipios



Fuente: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (ILSEN, LVIII Legislatura).

Por su parte un estudio reciente elaborado por la Secretaría de Gobernación a cargo de (Castro, 2008) donde manifiesta las problemáticas de los municipios analizadas desde el Gobierno Federal, según datos obtenidos por el Índice de Capacidades Financieras Municipales INAFED 2004, mismas que se mencionan a continuación:

- Los municipios dependen para su funcionamiento de las aportaciones federales en un 38% (FAISM y FORTAMUN del ramo 33), los cuales son recursos que

llegan “etiquetados”, es decir deben destinarse a los rubros de gasto indicados por la Ley de Coordinación Fiscal y de las participaciones federales (ramo 28) en un 45%, las cuales no vienen etiquetadas, estas no representan recursos estables para los municipios, ya que varían según lo haga la recaudación federal participante.

- A efectos de su distribución, aproximadamente el 45% de los municipios destinan más de la mitad en gasto corriente.
- Solamente el 1.17% de los municipios del país es capaz de cubrir su gasto corriente con ingresos generados directamente por ellos, esto es, con ingresos propios.
- La mayoría de los municipios no cuentan con sistemas administrativos modernos.
- Existen niveles desiguales en la preparación profesional de las autoridades y funcionarios municipales,
- Inexperiencia en la gestión local de las autoridades según ese estudio en el 70% de los municipios, su periodo de gestión es su primera experiencia de gobierno.
- Un tercer estudio que es fundamental es el que hace una autoridad en la materia como Enrique Cabrero en su ensayo “hacia la construcción de una agenda para la reforma administrativa municipal en México”, donde también hace referencia a estas problemáticas:
- El 62% de los municipios mexicanos presenta un índice de capacidad institucional con un valor menor a 6 puntos (en una escala de 10), existiendo solo 4 municipios con puntuación superior a 9.
 - El índice mide:
 - Eficiencia operativa;
 - Generación de ingresos;
 - Cobertura de servicios;
 - Capacitación;
 - Instrumentos de planeación; y

- Reglamentación.

- El 45% de los municipios a nivel nacional no llevan a cabo acciones de evaluación de proyectos.
- El 54% no tienen algún tipo de sistema de administración de recursos materiales y se inventarios.
- El 74% de los municipios no cuentan con planes de desarrollo escrito.
- El 63% de los municipios no cuentan con una normatividad administrativa interna de base, es decir, que señalan explícitamente como se deben realizar los procedimientos, los programas, la planeación y el uso de recursos, lo que genera desorden, corrupción e ineficacia.
- El 74% de los municipios del país no tienen un reglamento de planeación, lo que genera improvisación, corrupción, incertidumbre y pocas acciones de gobierno ordenadas y coherentes, así como incumplimiento de objetivos.
- El 80% de los municipios no cuentan con un elemento jurídico que regule, organice y ordene las acciones en cuanto a tiempos recursos y objetivos.
- El 61% de los municipios no cuentan con un área de oficialía mayor o equivalente (Cabrero. 2006, citado por Cruz, 2010).

En los resultados presentados anteriormente nos podemos dar cuenta que son tres perspectivas sobre las que se pueden visualizar las causas de la problemáticas.

4.6. Niveles de modernización de la administración pública

Cabrero se refiere al concepto de modernización, como aquel que se ha utilizado para mencionar múltiples acciones que van desde hacer los procedimientos más sencillos hasta poder redireccionar las tareas de la maquinaria gubernamental, en este sentido dice, es necesario distinguir entre distintos niveles de modernización, en el primero de ellos desde un nivel operativo, trata del “prerrequisito de la eficiencia”, lo que supone que existe la necesidad de “un proceso transformador de una administración pública ineficiente, anquilosada, que desperdicia recursos y energía organizacional, debido a la conformación de un sistema administrativo con exceso de personal y técnicas

administrativas obsoletas”, para lo cual menciona el mismo autor, es necesario hacer cambios radicales como el “achicamiento del aparato y racionalización de los recursos” y una de las medias más importantes será “la disminución del gasto, políticas de austeridad intensa” y “proyectos nuevos” para lo cual la innovación tendrá un papel fundamental ante la falta de recursos públicos (Cabrero, 1989, pp. 130-131).

Un segundo nivel ubica las tareas ejecutivas y que atiende al “prerrequisito de eficacia [...]. Desde esta perspectiva la administración pública se ha convertido en un aparato ineficaz de alcanzar los objetivos y metas propuestos en los planes, programas y proyectos [...]” y comenta que el no alcanzar los objetivos propuestos es sin duda consecuencia dada [...] por el aparato organizativo que actúa con una lógica interna de reacomodos, alianzas y negociaciones de espacios de poder” lo que da una mutación de las propuestas originales dando resultados diferentes a los esperados (Cabrero, 1989, p. 131).

El tercer nivel se refiere al “prerrequisito de la legitimidad” trata de que “se restablezca el dialogo Estado-sociedad como una solución a la crisis de legitimidad del aparato estatal”. Comenta que este aparato se encuentra “desvinculado de la sociedad civil, la cual busca cada vez nuevas formas de organización social, colectiva y autónoma, evitando al máximo la dependencia del aparato estatal” para ello deberá lograrse un verdadero acercamiento con la sociedad independientemente su tipo de organización (Cabrero, 1989, p. 131).

Estos son los niveles que existen en la modernización, la eficiencia, eficacia y legitimidad, son indudablemente pilares para el diseño de una estrategia de Innovación Gubernamental los cuales deberán tomarse en cuenta, además la utilización de herramientas de la Nueva Gestión Pública como la implementación de indicadores, ya que como menciona (Oliás de Lima, 2001, p. 19) promotora de esta corriente de

pensamiento “solo se puede mejorar aquello que se mide”, además otro aspecto fundamental será la evaluación constante de la ciudadanía para poder acceder a un proceso de mejora continua.

En este mismo sentido comenta (Osborne & Plastrik, 1998) “al hablar de reinención nos referimos a la transformación fundamental de los organismos y sistemas políticos en la modernización para el Gobierno Municipal de Ensenada, B.C., percibir la actuación del ciudadano en la escena política, para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando su propósito, sus incentivos, sus responsabilidades, su estructura de poder y su cultura”.

Al hablar de reinventar el gobierno municipal podemos decir que serán todas aquellas acciones gubernamentales encaminadas al nuevo concepto ciudadano-cliente, término que (Olias de Lima, 2001, p. 17) se refiere comentando; “el cliente no es alguien sobre el que se ejerce la autoridad, muy por el contrario, es alguien al que se sirve [...] donde cada ciudadano puede transmitir su propia visión de la prestación que recibe, de su utilidad y sus preferencias” entonces todas las estrategias tendrán que orientarse a esta nueva forma de percibir la actuación del ciudadano en la escena pública.

Siguiendo el principio de orientación al ciudadano-cliente de la nueva gestión pública en el siguiente capítulo se aborda un modelo de atención al ciudadano como estudio de caso del municipio de Ensenada B.C.

CAPÍTULO QUINTO

5. MODELO INTEGRAL DE ATENCION CIUDADANA: EL CASO DEL XIX AYUNTAMIENTO DE ENSENADA

La teoría desarrollada sobre la NGP y el gobierno abierto que se ha hecho en los capítulos precedentes permite observar la transformación que ha tenido lugar en la administración pública tradicional con el propósito de adaptarse a los cambios y conseguir responder a los ciudadanos con una gestión eficiente, eficaz, económica, transparente, de calidad y responsable que conduzca al bienestar y al desarrollo social.

Ante los cambios del entorno, la complejidad de los problemas públicos y las nuevas demandas de los ciudadanos, los gobiernos, de manera particular los gobiernos locales se ven impelido a replantearse de fondo las políticas públicas y las estrategias institucionales que se deben poner en práctica para alcanzar los resultados esperados por los ciudadanos, a sabiendas que los buenos resultados en la administración dan satisfacción a los ciudadanos y legitiman a los gobiernos.

En el caso de municipio de Ensenada como se ha afirmado existe un gran distanciamiento entre el ciudadano y los gobernantes, esto por diversas razones algunas relacionado con los servidores públicos, otros con los sistemas obsoletos de gestión y la falta de una autentica gestión estratégica. El área de atención a los ciudadanos requiere de una reingeniería de procesos que reduzca los tiempos y sea efectiva.

Atendiendo a la hipótesis de que el Gobierno Municipal de Ensenada incrementara su eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios públicos con el diseño e implementación de un Módulo integral materia de Atención Ciudadana desde la perspectiva de un gobierno abierto que le conduzca a la satisfacción de las demandas del ciudadano. En este capítulo se desarrollara un análisis descriptivo de un modelo

integral de atención ciudadana que se puesta en práctica en el XIX ayuntamiento de Ensenada y que al paso de tres administraciones sigue vigente.

El análisis se llevara a cabo a partir del diseño del módulo integral de atención ciudadana a partir de una prueba piloto y de una entrevista a fondo con el director del Área de atención ciudadana.

5.1. Módulo integral de atención ciudadana: prueba piloto

5.1.1. Ámbito de aplicación del estudio: espacio temporal

Para el presenta trabajo se tomara se seleccionó la ciudad de Ensenada, tomando en cuenta al actor que incide directamente en el proceso de atención ciudadana, es decir el Gobierno Municipal responsable de brindar los satisfactores necesarios a la ciudadanía de forma eficiente y eficaz en todas las áreas en su conjunto como un solo ente que trabaja al unisonó como una gran maquinaria para responder a una sociedad cada vez más demandante y participativa en la escena pública.

5.1.2. Tamaño de la muestra

La selección de la muestra es uno de los elementos metodológicos más importantes y al mismo tiempo, complejo, esta deberá ser representativa permitiendo, que los individuos miembros del universo tengan la misma probabilidad e independencia de ser seleccionados y que esta debe ser suficientemente grande para reflejar las características del este universo que le interesa al investigador.

Para diseñar el tamaño de la muestra se consideró la información que se encuentra en la página electrónica del ayuntamiento (<http://www.ensenada.gob.mx/index.php?seccion=transparencia&doc=nomina>), donde se hace referencia a que la cantidad total de empleados que incluye el status de confianza

y de base, que son 2583 empleados en la nómina del Gobierno Municipal de Ensenada en su administración central, cuya fecha de consulta fue el 08 de octubre de 2008.

Entonces siendo el tamaño de la muestra de 2,583 que es menor que 10,000 se utilizara el tipo de estudio complejo cuya fórmula es:

$$n = \frac{z^2 q / e^2 p}{1 + (1/n) [(z^2 q / e^2 p) - 1]}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra = 2583

z= nivel de confianza = 95

p= variabilidad = .5

q= del fenómeno = .5

e= nivel de precisión = .05

Entonces:

$$n = \frac{(1.962)(.5)/(.052)(.5)}{1 + 0.000387146728 [1535]} = 1536.64$$

$$n = 1536.64 / 1.5901 = 966.37$$

Para el cuestionario piloto solo se tomara una muestra de 28 servidores públicos para el análisis del instrumento de medición a utilizar. Finalmente se seleccionaron 28 servidores públicos lo que reduce el tamaño de la muestra debido a que este personal es que esta encargado directamente de la atención a los ciudadanos y su información fue muy significativa.

5.1.3. Resultados y análisis del muestreo

Se realizó como se ha mencionado un cuestionario piloto el cual fue aplicable a una muestra de 28 servidores públicos de manera aleatoria los cuales de acuerdo con los resultados del mismo, coinciden en la idea que motivo esta investigación, ellos comentan que el proceso de atención ciudadana no es eficiente y están de acuerdo en que hay tres ejes principales: la reorganización de funciones; sistematización y profesionalización son fundamentales para conducir el Gobierno Municipal adecuadamente, quedando los resultados de la encuesta piloto de la siguiente manera:

Se observó que los encuestados existía un equilibrio entre los empleados de base y de confianza, su ingreso correspondiente oscilaba entre un rango no superior a los 10,000 pesos mensuales, el 70% de ellos tienen no más de 10 años en el servicio público y su nivel de estudios en un 80% es de preparatoria o carrera técnica, el 7% universitarios y el resto secundaria.

Figura 12. Imágenes del régimen en el que se ubican los funcionarios públicos, ingresos mensuales, antigüedad y escolaridad

Figura 11. Elaboración propia

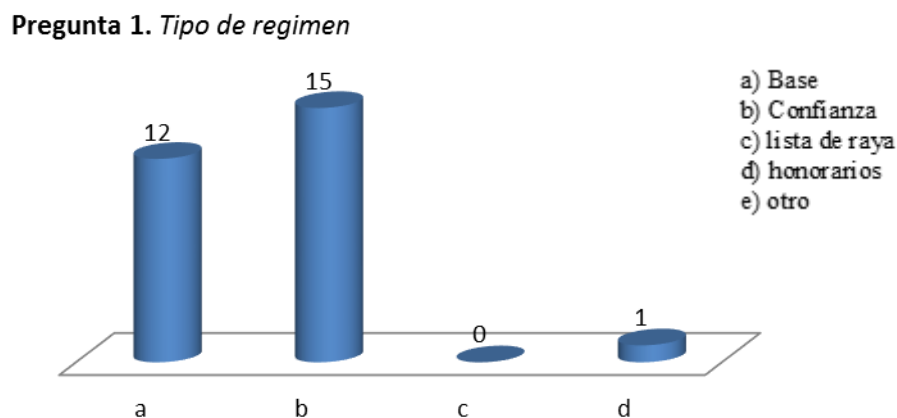


Figura 12. Elaboración propia

Pregunta 2. Persepcion Mensual

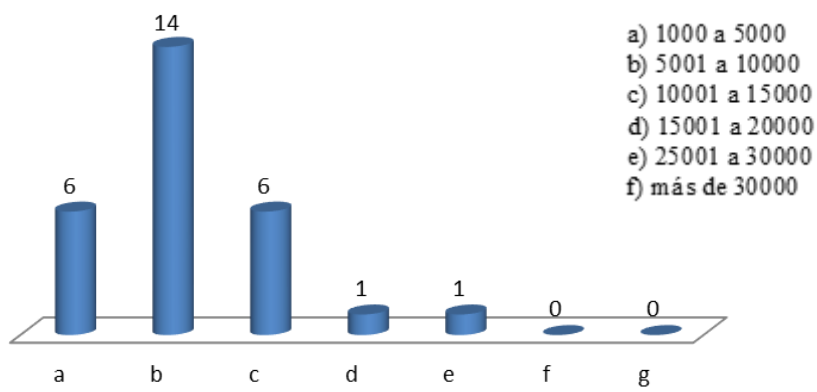


Figura 12. Elaboración propia

Pregunta 3. Antigüedad

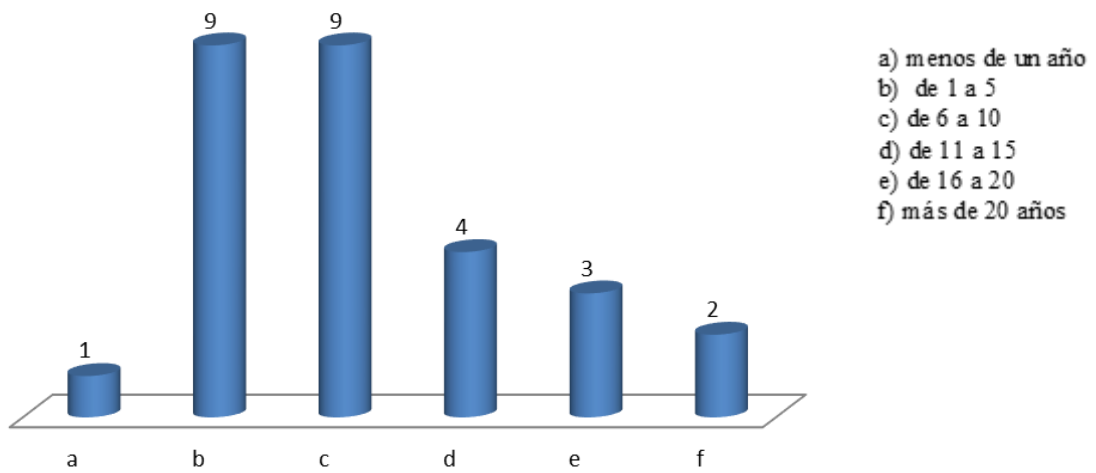


Figura 12. Elaboración propia

Pregunta 4. Escolaridad

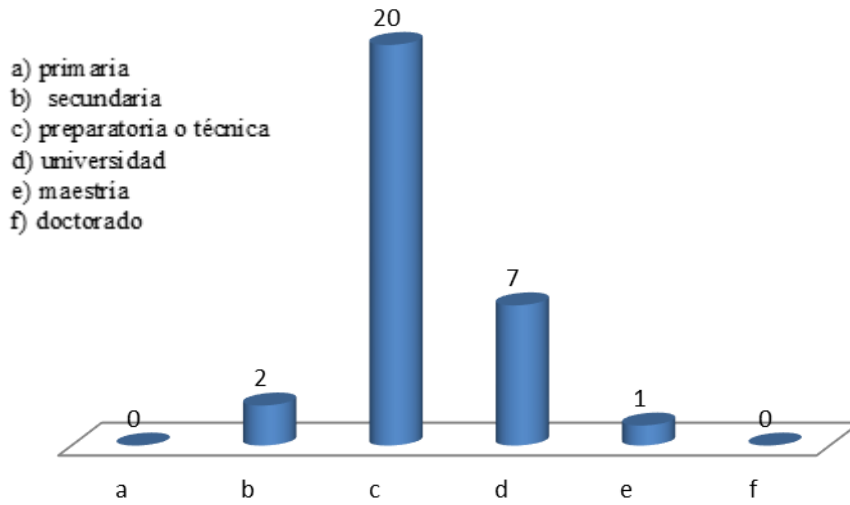


Figura 12. Elaboración propia

Figura 13. Capacitación de los funcionarios públicos

Pregunta 5. Recibió algún curso de inducción al servicio público



Como se puede observar se obtuvo que el 54% de los de los empleados públicos no reciben una capacitación sobre el servicio público al ingresar a él, cabe mencionar que los que si recibieron son elementos de la SSPM la cual en la cual es un requisito de ingreso (academia de policía).

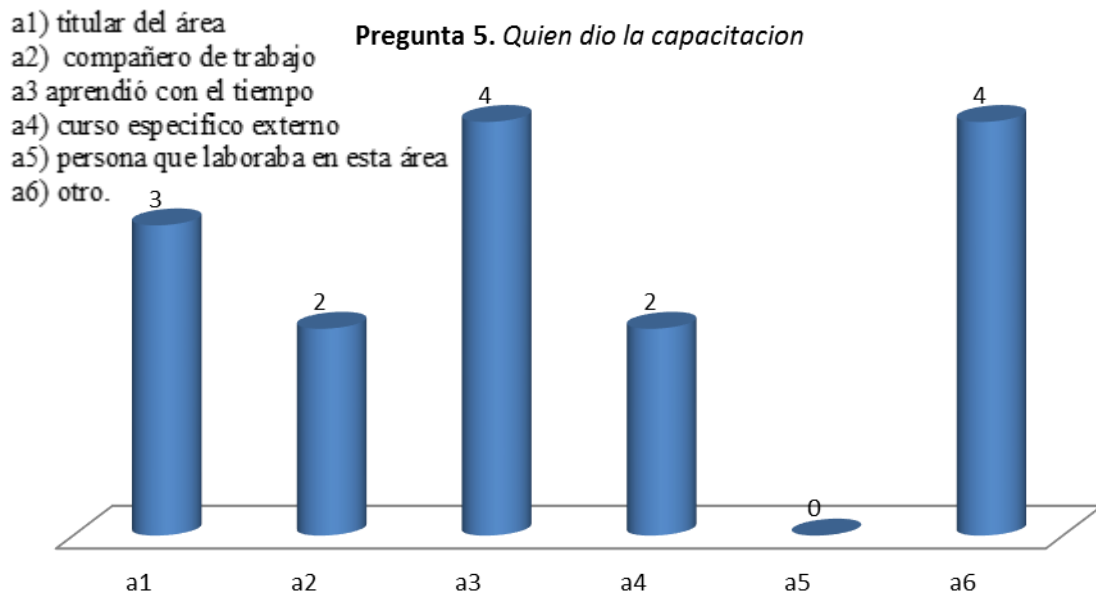
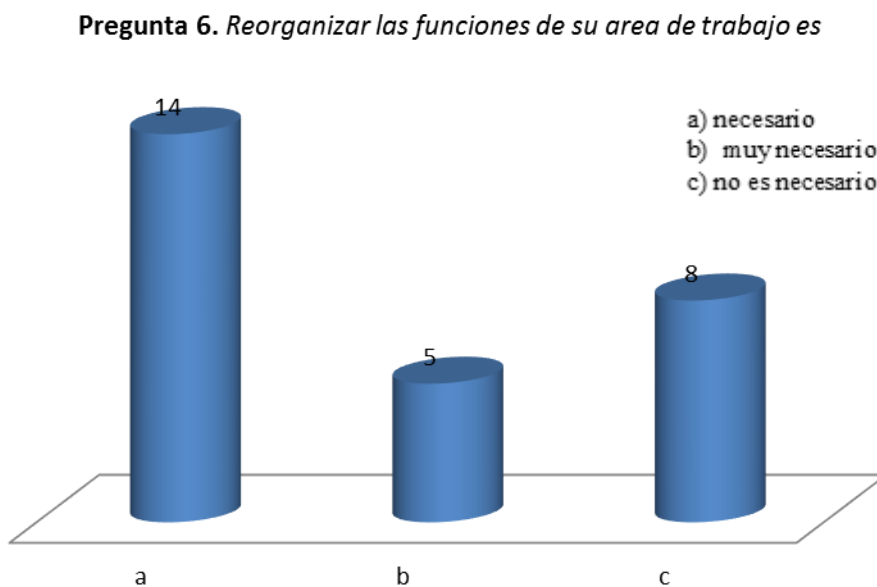


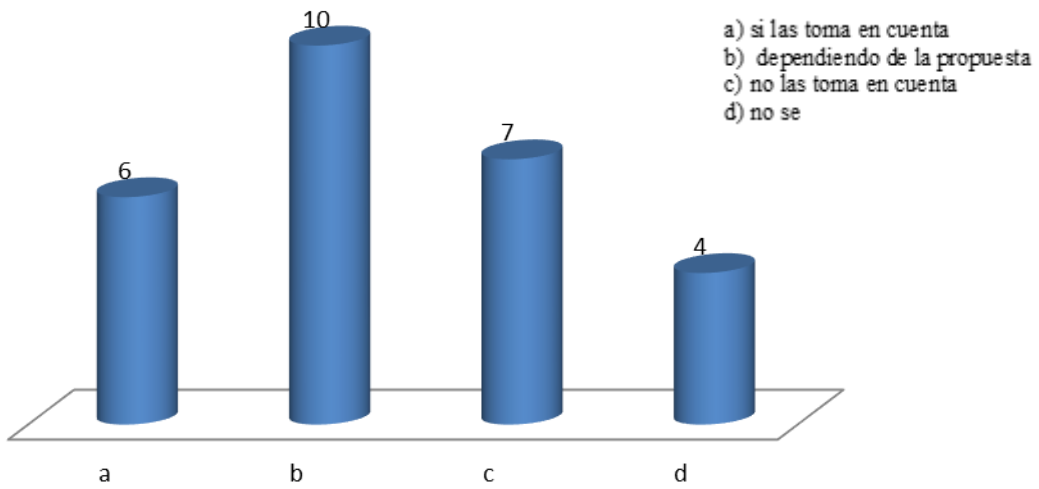
Figura 13. Elaboración propia

La población que considera necesario y muy necesario reorganizar las áreas de trabajo representa el 70.29% de la muestra y los que consideran que no es necesario es de solo un 29.63%.

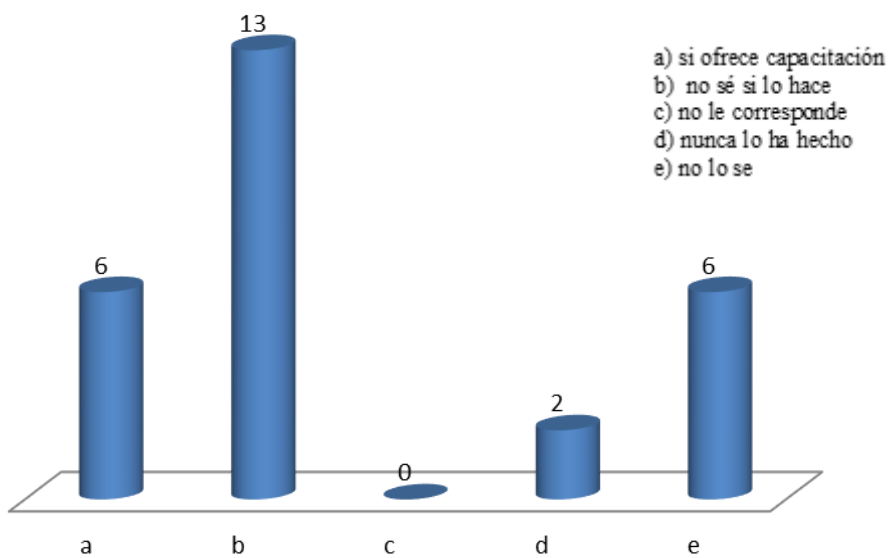
Figura 14. Preguntas: Reorganizar las funciones por áreas de trabajo, encuestas y sugerencias



Pregunta 7. El Gobierno Municipal toma en cuenta las ideas creativas de los empleados



Pregunta 8. El sindicato participa en la capacitación



Figuras 14. Elaboración propia

En este grafico podemos analizar las respuestas desde la siguiente perspectiva el 81% de la muestra considera que los trámites municipales tardan –esto es, el gobierno no es eficiente- y para ellos e debe a los parámetros que encontramos en las opciones a, b, c, y solo un 19 % considera que tardan el tiempo normal.

Figura 15. Pregunta sobre los tiempos de respuesta en trámites ante las oficinas de gobierno

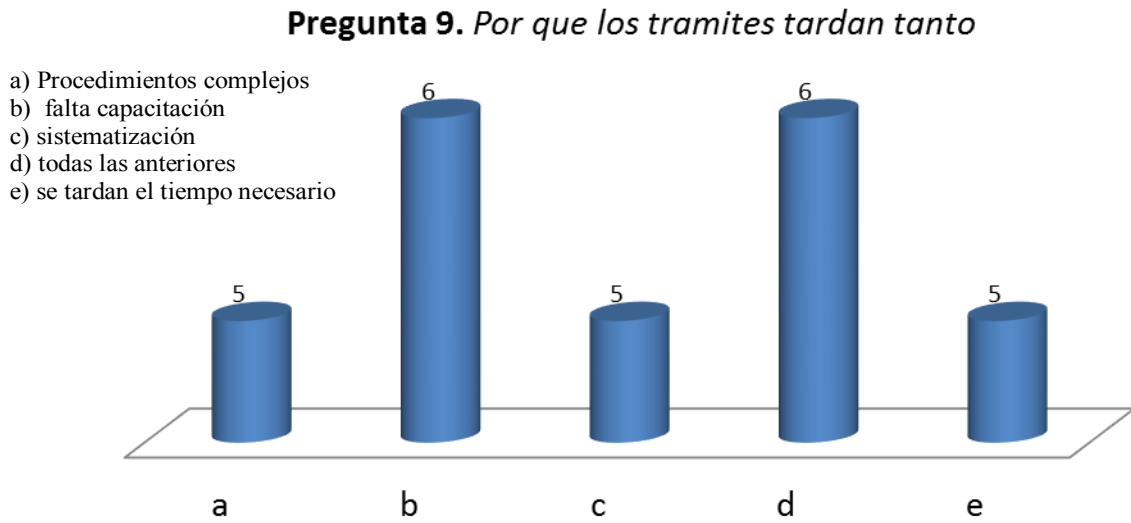


Figura 15. Elaboración propia

El promedio de calificación que se obtuvo en materia de atención ciudadana fue de 7.67, dato importante considero ya que ellos mismos tienen la percepción de que no se están haciendo las cosas del todo bien.

Figura 16. Pregunta de calificación al trabajo del gobierno municipal

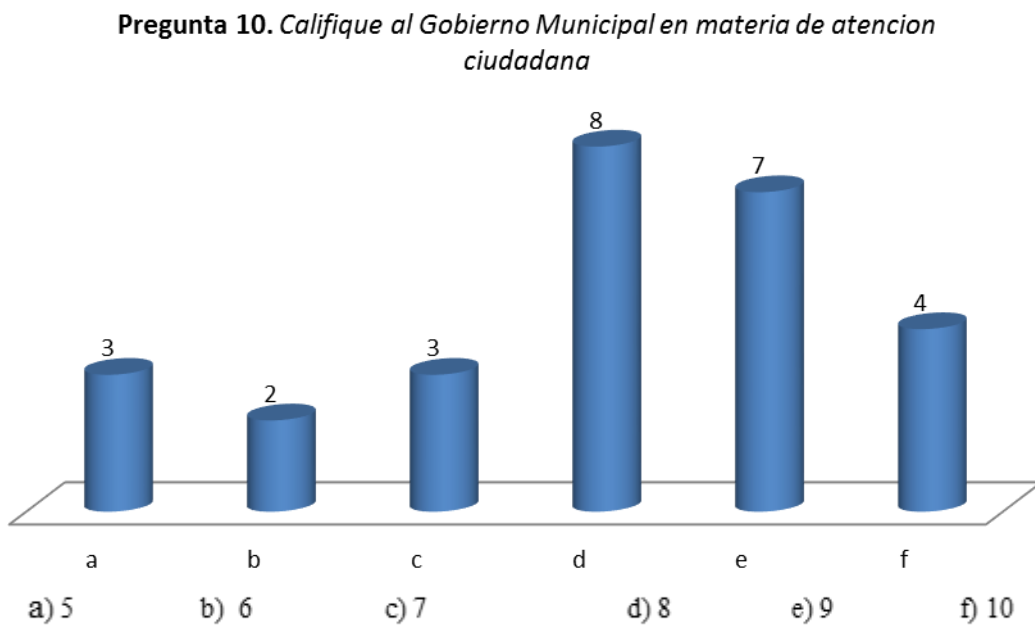


Figura 16. Elaboración propia

- Pregunta 11. Si estuviera en sus manos mejorar algo en este gobierno en beneficio de los ciudadanos ¿qué sería?

Esta fue una pregunta abierta, en la cual se reafirmaron los resultados de la pregunta número 9, pero aquí se personalizó su disponibilidad de participar en caso de que se implementaran cambios en materia de atención, solo en tres de ellos se enfocan a problemas como la reducción e impuestos, educación, infraestructura.

- Pregunta 12. Un ciudadano representa para mí

El rasgo generalizado es que se tiene conciencia de que es un individuo que forma parte de una comunidad al que debe servirse, pero es preciso mencionar que las ideas son muy diversas y que la formación académica no unifica los conceptos pero la idea general se mantiene.

Figura 17. Muestra de servidores públicos de tres dependencias

La muestra de servidores públicos quedo dividida de la siguiente manera:

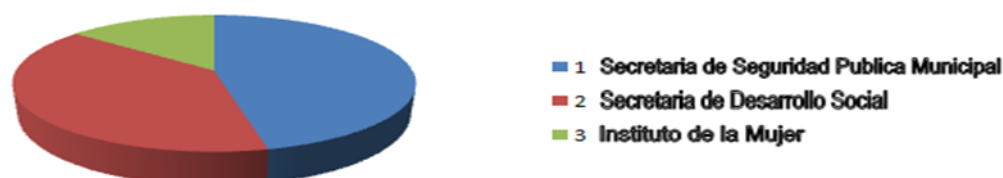


Figura 17. Elaboración propia

Se puede concluir que del análisis de las variables utilizadas que el problema planteado es una percepción general de los propios servidores públicos los cuales han manifestado que es necesario visualizar el estado actual de la administración pública desde el interior antes de poder proponer planes y programas destinados a recoger inquietudes de la población que la mayoría de las veces por la mala organización interna no se les da un seguimiento adecuado hasta su conclusión, que deben implementarse acciones de mejora en la gestión de la administración pública local con ayuda de las

herramientas orientadas a la satisfacción del ciudadano como su fin último ya que en gran medida las administraciones públicas se encuentran equipadas para satisfacer a grupos y no a personas.

Esto es, se debe fortalecer la estructura interna y hacer un análisis de las necesidades reales en la población para focalizar las políticas públicas encaminándonos hacia una mayor efectividad de los recursos en materia de Atención Ciudadana, estrechando los lazos entre los ciudadanos y el Gobierno Municipal.

5.2. El caso del XIX Ayuntamiento de Ensenada B.C.

El caso del XIX ayuntamiento es paradigmático en lo que se refiere a la atención ciudadana en gobiernos locales. De allí su importancia de analizar su diseño y su puesta en práctica.

La siguiente información fue obtenida a través de entrevista directa con el Director de Atención Ciudadana del XIX Ayuntamiento de Ensenada Baja California. Fue una entrevista a profundidad que giraron sobre tres ejes: 1. La Oficina de Atención Ciudadana y recolección de necesidades sociales. 2. Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC). 3. Cien acciones para los primeros 100 días de gobierno del XIX Ayuntamiento de Ensenada, Baja California, sus avances y resultados.

5.2.1. Oficina de Atención Ciudadana: entrevista de fondo

Las primeras siete preguntas que se hicieron se relacionaron con los datos de identificación del entrevistado, objetivos, misión y visión de la dependencia que está a su cargo como se muestra a continuación con las respuestas incluidas:

Tabla 4. Relación de preguntas y respuestas en la entrevista

Pregunta	Respuesta
Nombre	Mtro. Iván Nolasco Cruz
Cargo	Director de Atención Ciudadana del Gobierno Municipal de Ensenada, Baja California.
Dependencia del área	La oficina de Atención Ciudadana depende directamente de la Oficina del Presidente Municipal, siendo esta una iniciativa de este Gobierno Municipal ya que anteriormente no existía.
Fundamento legal	La Dirección de Atención Ciudadana encuentra su fundamento jurídico en la parte Dogmática de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como respuesta a una de las Garantías Individuales de los Mexicanos, el derecho de petición, para ello, en su artículo 8. Párrafo primero nos marca que “los funcionarios y empleados públicos respetaran el ejercicio del derecho de petición, siempre que esta se formule por escrito, de manera pacífica y respetuosa; [...]”, en tanto en el orden local el Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Ensenada, Baja California, contempla en su Título Segundo.- DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA CENTRALIZADA, Capítulo Segundo DE LA OFICINA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL, en su artículo 36 donde establece que, para el cumplimiento de sus funciones, la oficina de la Presidencia Municipal contará con un Jefe de la Oficina, a quien corresponde: inciso I. Tener a su cargo y coordinar la operatividad de las siguientes unidades Administrativas: e. Atención Ciudadana, y en su Inciso IV, Verificar que se dé una adecuada atención ciudadana en la Oficina del Presidente Municipal, así como el seguimiento correspondiente.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las peticiones, quejas, denuncias y sugerencias para su seguimiento, evaluación y pronta respuesta. • Realizar acciones de coordinación y gestión, con los tres órdenes de Gobierno en beneficio de los ciudadanos. • Brindar Asistencia Social a personas que por su situación se encuentren en estado vulnerable. • Ser el promotor y ejecutor de distintos programas de acercamiento con la comunidad, para llevar el Gobierno Municipal a las colonias y delegaciones de nuestro municipio. • Dar adecuado seguimiento hasta su conclusión a las peticiones ciudadanas ya sean hechas de manera presencial, por medio de

Pregunta	Respuesta
	<p>escrito libre, vía telefónica, por correo electrónico o a través de los distintos programas de acercamiento con la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender todos y cada uno de los reportes de servicios públicos de la ciudadanía a través de la línea de atención ciudadana 070, dando en un lapso no mayor a 24 horas una respuesta a la ciudadanía.
Orientación al cumplimiento de objetivos	Nuestra misión y visión alineadas a los objetivos del Gobierno Municipal.
Misión	Dar atención y orientación eficiente en forma rápida y expedita a las demandas que presenta la ciudadanía para su debida canalización y conclusión.
Visión	Lograr los mecanismos más adecuados para mejorar los servicios que presta a la ciudadanía el Gobierno Municipal, haciendo uso de herramientas tecnológicas y administrativas para lograr calidad en los servicios que se presta al ciudadano estableciendo criterios de evaluación para alcanzar la mejora continua.

Nota: Elaboración propia

Las preguntas ocho y nueve se vincularon con la estructura orgánica del área de atención ciudadana y el servicio que se presta.

- Pregunta 8.- ¿Cómo está estructurada orgánicamente esta Área de Atención Ciudadana?

Figura 18. Estructurada orgánicamente en Área de Atención Ciudadana?



Figura 18. Oficina de la presidencia- dirección de atención ciudadana

■ **Pregunta 9. ¿Qué se atiende en esta oficina de Atención Ciudadana?**

Respuesta: Esta oficina está facultada para recibir, analizar, canalizar y dar seguimiento a todo tipo de peticiones ciudadanas, eliminando los procesos burocráticos y creando políticas públicas que nos permitan ser parte de un gobierno eficiente, competitivo y cercano a la gente con el objetivo de lograr un cambio en la percepción ciudadana por medio de la solución adecuada a sus demandas de manera eficaz y expedita.

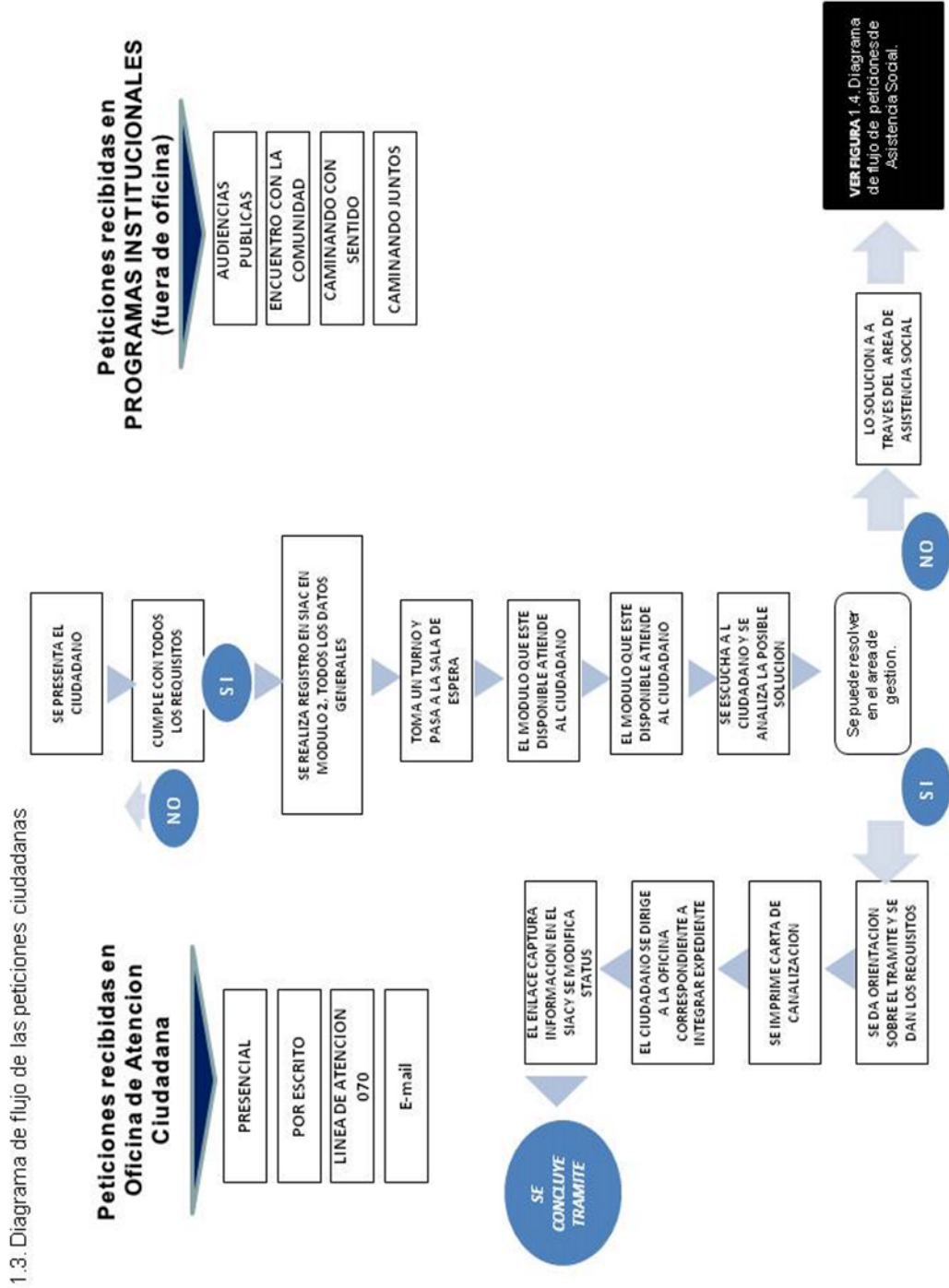
La oficina de Atención Ciudadana es un esfuerzo del Gobierno Municipal de Ensenada que tiene como objetivo estrechar los lazos con la ciudadanía, esta se compone actualmente de tres áreas fundamentales; el área de gestión, asistencia social y la línea de atención ciudadana 070, pero además de estas, se han institucionalizado programas de acercamiento con la comunidad como los son; audiencias públicas,

encuentro con la comunidad, caminando con sentido y recientemente caminando juntos, que tienen como objetivo ser receptores de peticiones ciudadanas para su procesamiento hasta su conclusión en esta oficina.

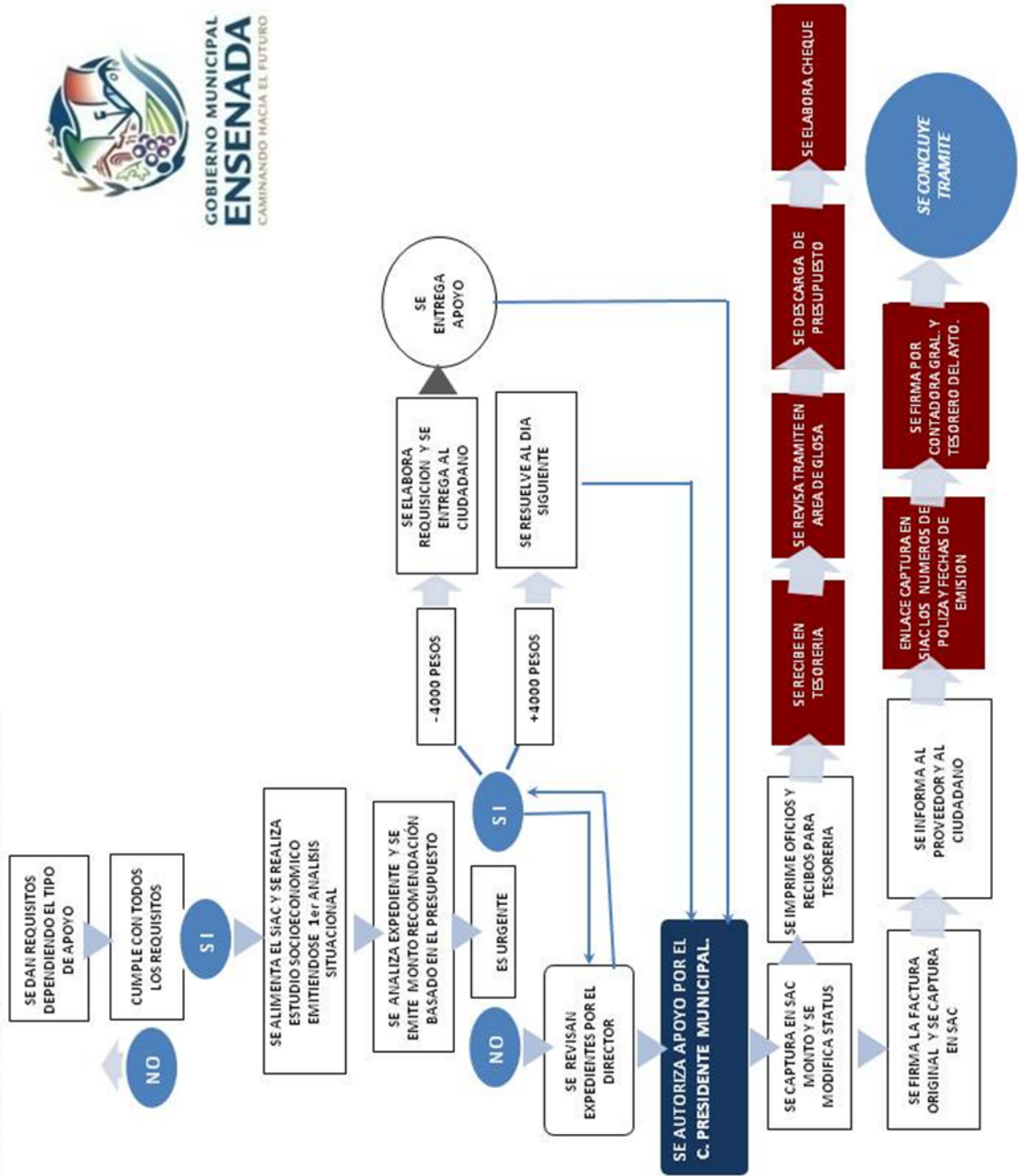
En el orden antes descrito diremos que el área de gestión sustenta su creación en la necesidad de los ciudadanos por contar con un área donde se pudiera dar orientación sobre todo tipo de peticiones y realizar una adecuada gestión para ser resueltas por la instancia correspondiente independientemente del orden de gobierno al que pertenezcan, recibiendo siempre y en todo momento una contestación ciudadana de manera eficiente, es así, que tan solo durante el primer año se recibieron un total de 7,087 peticiones ciudadanas, aclarando que esta área sin contar con presupuesto propio realizó lo anterior a través de gestiones intragubernamentales.

En la segunda área, denominada Asistencia Social se ha tenido la noble tarea de atender a personas que por su condición se encuentran en estado vulnerable y que en ocasiones por el tipo de petición, urgencia o situación específica, no pueden esperar los recursos de los distintos programas que para estos fines ya existen, por lo cual se han diseñado procedimientos eficaces y eficientes para poder solucionar dichas situaciones coordinados siempre y en todo momento con los Gobiernos Federal y Estatal para resolver situaciones que por sus características necesitan de un trabajo interinstitucional coordinado, en este sentido se han clasificado las peticiones en rubros tan importantes como el de la Salud, Grupos Vulnerables, Educación, Vivienda, Deporte y Servicios a la comunidad, en los cuales se recibieron al mes de diciembre del 2008 un total de 6,750 peticiones ciudadanas destinando para el rubro de la salud un total de \$ 1,500,000.00, presupuesto de varias oficinas que se destinaba a este rubro de asistencia social que fue coordinado desde esta oficina.

Figura 19. Diagramas de flujo de peticiones ciudadanas



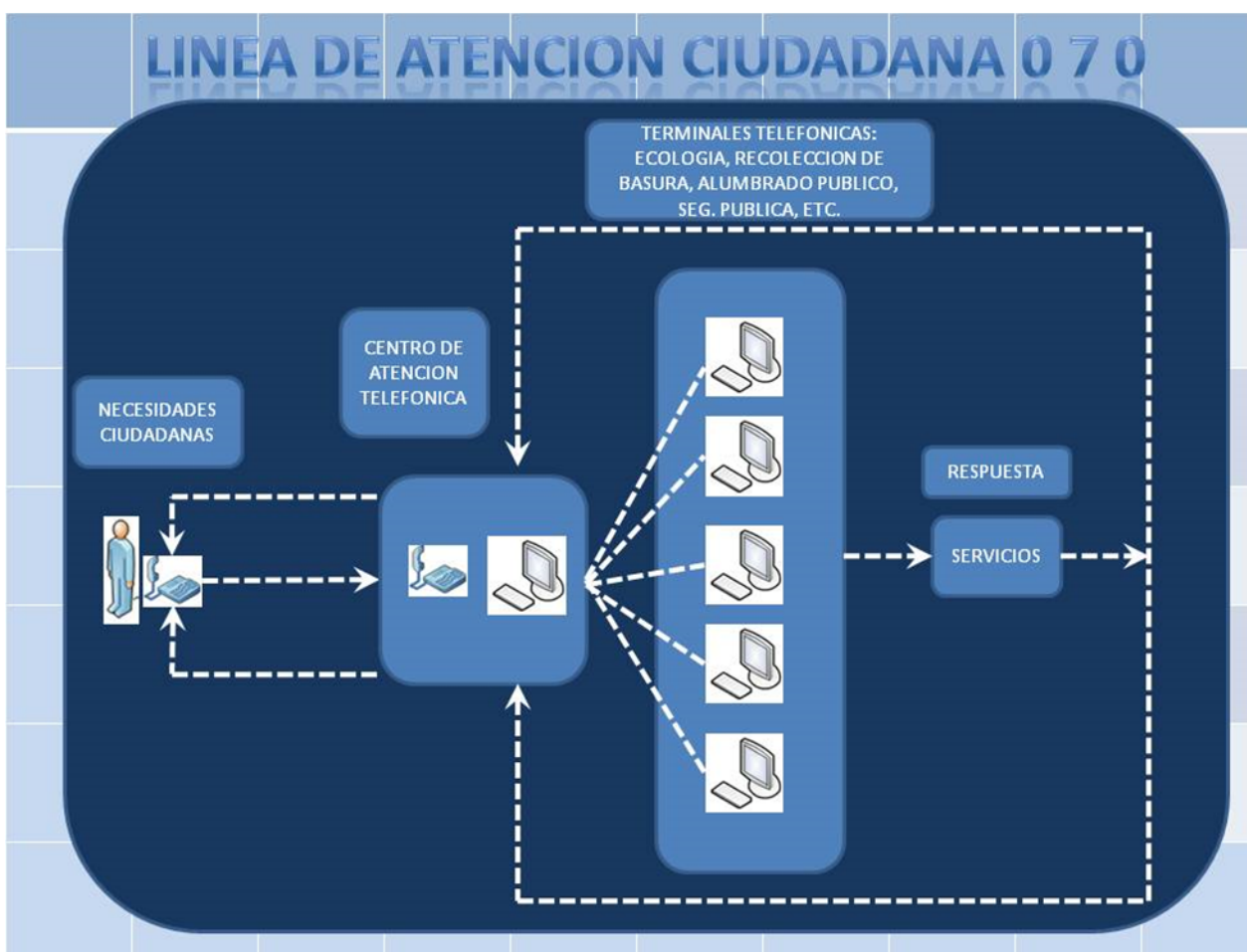
1.4. Diagrama de flujo de peticiones de Asistencia Social.



La línea de atención ciudadana 070 opera como un receptor por parte del gobierno municipal, de todas aquellas peticiones referentes a servicios públicos que

tienen que resolverse en un periodo no mayor a 48 horas. Esta opera con personal calificado como receptores y enlaces con terminales en cada una de las direcciones para que inmediatamente una vez hecho el reporte se tenga la capacidad de enviarlo al área operativa, ejecutarlo y responder inmediatamente que ya se concluyó la petición ciudadana estando en condiciones de dar una respuesta en el tiempo estimado, durante el primer año se recibieron un total de 3,037 reportes, cabe mencionar que este proyecto fue implementado a partir del mes de Mayo del mismo año.

Figura 20. Esquema de atención ciudadana



Las preguntas 10 y 11 se vincularon con el funcionamiento del sistema integral de atención ciudadana y los tipos de solicitudes que se atienden.

5.2.2. Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC)

- Pregunta 10.- ¿Esta área de atención ciudadana cuenta con algún sistema electrónico para eficientizar su trabajo?

Respuesta. Todos los resultados anteriores se han logrado gracias al resultado de un trabajo de investigación aplicada, el Sistema Integral de Atención Ciudadanía es un logro en la modernización de los procesos Gubernamentales gracias al trabajo en conjunto de la Dirección de Atención Ciudadana (investigación y desarrollo de procesos) y la Dirección de Informática, ya que la primera después de realizar una reingeniería de procesos y lograr con ello una reestructuración de los procedimientos dio paso a que la segunda pudiera sistematizarlos, alcanzando con ello una mejora en la atención a la ciudadanía, es así, que un trámite con el procedimiento anterior tardaba entre uno y dos días, hoy se logra dar una respuesta ciudadana y/o apoyos en algunos rubros hasta en 15 minutos Esto gracias a que en el orden municipal se han creado enlaces en cada una de las dependencias, mismas que reciben en tiempo real las peticiones ciudadanas y se puede estar en condiciones de dar una respuesta si el asunto así lo permite hasta en el mismo momento, en caso contrario al ciudadano se le entrega un número de folio con el que ingresa al sistema para poder dar cabal seguimiento a su solicitud hasta su conclusión.

- Captura de peticiones cuando el ciudadano se presenta en oficina (ejemplo).

Paso 1. Ingresar <http://atencion.ensenada.gob.mx/login.php>, en la barra de direcciones.

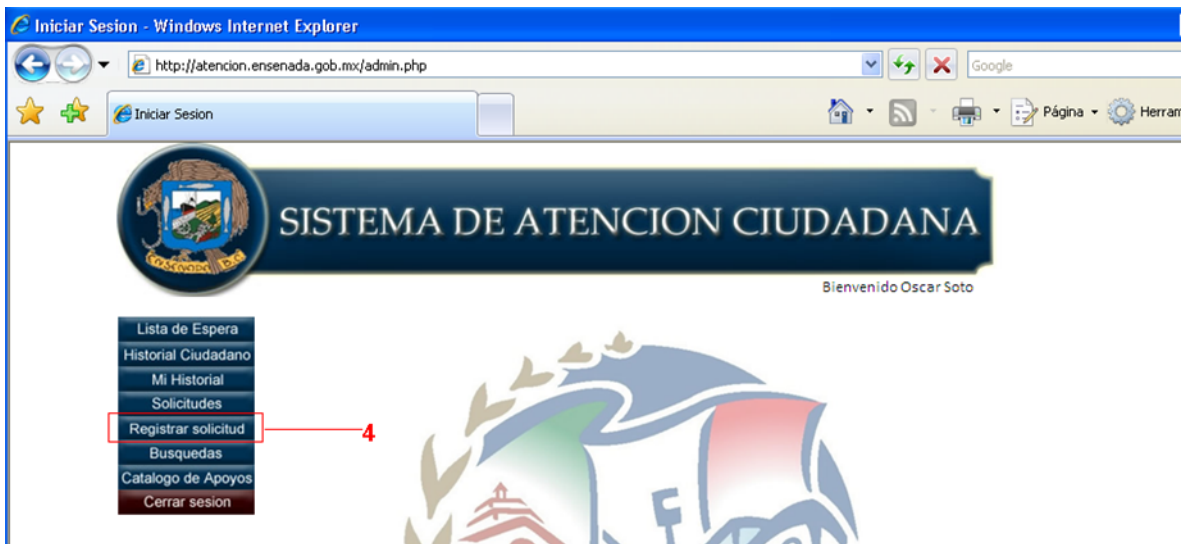
Paso 2. Ingresar en el campo de usuario y contraseña los datos necesarios.

Paso 3. En este caso se elegirá la opción Atención Ciudadana para las peticiones que se hacen de manera presencial, es importante destacar que este campo cuenta con todas las opciones en cuanto a formas y programas institucionales por los que puede obtenerse una petición, como lo veíamos en la figura 19 de Diagrama de peticiones ciudadanas.

Figura 21. Imágenes de la página web del sistema de atención ciudadana



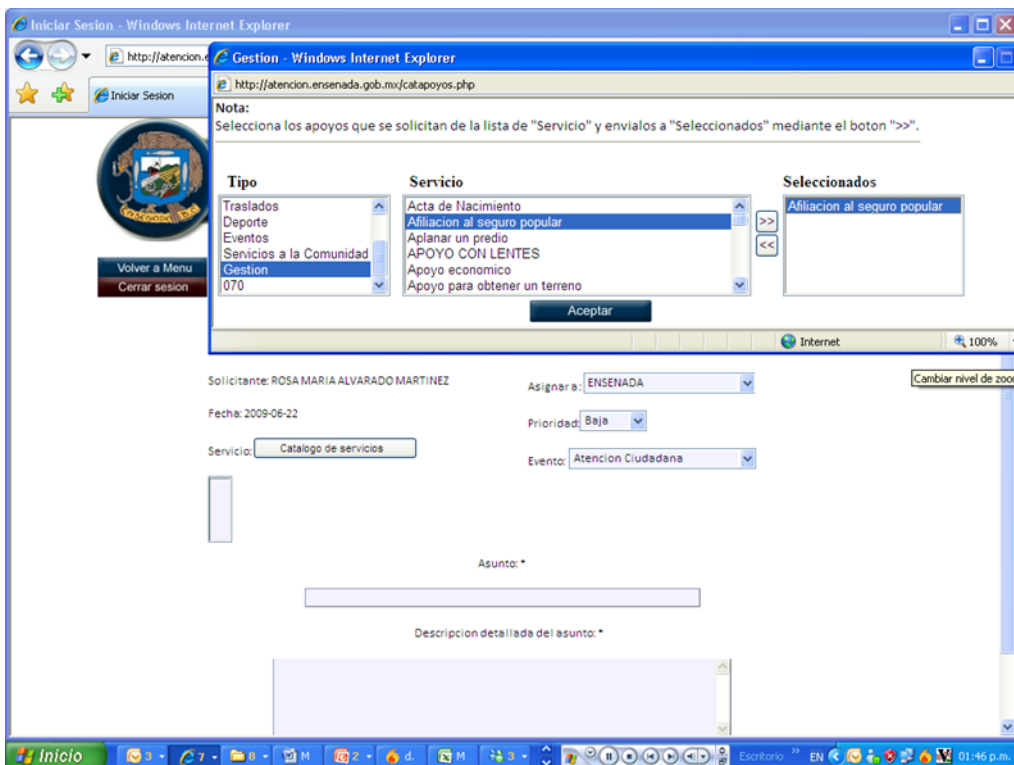
Paso 4. Se elige la opción registrar solicitud



Paso 5. Se capturan los datos generales en la ventana que aparece posteriormente y se presiona el botón registrar.



Paso 6. Se elige trámite correspondiente.



Paso 7. Se capturan los datos en los campos correspondientes y se genera un turno impreso con el cual se le invitara al ciudadano que espere en la sala destinada para este fin.



Paso 8. El módulo de atención que se encuentre disponible presionara el botón atender e inmediatamente aparecerá el nombre del ciudadano y el nombre de quien atenderá el asunto por el cual se acercó a esta dirección.



Paso 9. Se le da requisitos al ciudadano y oficio de canalización.

Para este trámite en específico los requisitos que deberá presentar serán los siguientes:

■ Requisitos Generales:

- No ser derechohabiente de la seguridad social,(IMSS, ISSSTE, PEMEX, etc.)
- Solicitar su afiliación voluntariamente
- Ser Mexicano por nacimiento, naturalizado o Residente legal en el País
- Entregar copia de un comprobante de domicilio
- Entregar copia de CURP o documento oficial que la contenga, o en caso de no contar con ella, copia del acta de nacimiento de cada integrante de la familia
- Entregar copia de una identificación oficial del titular con fotografía

■ Oficio de canalización

**OFICINA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL
DIRECCION DE ATENCION**



C. ROSA MARIA ALVARADO MARTINEZ
JOSE LOPEZ PORTILLO 1111 COL. POPULAR EMILIANO ZAPATA
TELEFONO: 1202537

No. Folio: SAC_2005-4806

La presidencia Municipal recibió por escrito, en cual solicita apoyo para: **Afiliación al seguro popular**

LA CIUDADANA REQUIERE AFILIARSE AL SEGURO POPULAR AL SEGURO POPULAR YA QUE REQUIERE ATENCION MEDICA.

El C. Presidente Municipal, Lic. Pablo Alejo López Núñez, mantiene como prioridad de su Gobierno el firme compromiso de atender las sugerencias y peticiones de los Ensenadenses que, como usted, confían en que desde la Administración Pública Municipal, se analicen los problemas ciudadanos para ofrecer la mejor respuesta, siempre con estricto apego a la Ley.

Por lo que me ha instruido canalizar su petición a Seguro Popular para que sea atendida de inmediato.

Por lo anterior, le sugerimos dirigirse o comunicarse a:

Seguro Popular
TITULAR: Lic. Adrian Garcia Garcia
Carret. Transp. Km 111 s/n Col. Carlos Pacheco
TEL: 173 5267 Y 1767601

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e
Caminando hacia el futuro

M.A. Iván Nolasco Cruz
Director

c.c.p. Lic. Adrian Garcia Garcia - Coord. de Afiliación y Promoción - Para su seguimiento
c.c.p. LIC. PABLO ALEJO LOPEZ NUÑEZ - Presidente Municipal de Ensenada B. C. - Para su conocimiento
c.c.p. Activo

Av. Reforma No. 80, Fracc. Bahía, Ensenada, Baja California, México C.P. 22800 tel. (646) 1723432 Fax 1206599

Paso 10. Se presenta el ciudadano con los requisitos y el oficio de atención y canalización a la dependencia correspondiente a integrar un expediente donde se indicara el tiempo de espera para su trámite remitiéndonos por oficio esta misma respuesta, posteriormente se alimenta el sistema y se concluye la petición haciendo las observaciones correspondientes.

Nota. Cada trámite que se realiza en el área de gestión es casi el mismo procedimiento, la diferencia estriba en que las dependencias del Gobierno Municipal tienen un enlace que cuenta con una terminal que puede recibir en tiempo real la petición ciudadana y responder de la misma manera, a través de esta terminal, en cuanto al área de asistencia social el procedimiento es tal como hacíamos referencia en la figura 18 Diagrama de flujo de Asistencia Social.

- Pregunta 11: ¿Cuáles son los tipos de solicitudes que atiende la oficina de Atención Ciudadana y podría mencionar algunos resultados?

Respuesta. Como lo he descrito en preguntas anteriores, esta oficina tiene tres áreas torales, Gestión; Asistencia Social; y Línea de atención telefónica 070, en los cuales te pudiera proporcionar algunos datos de las personas que han sido atendidas por programa y por tipo de atención del periodo comprendido del 1° de enero al 20 de agosto del año 2009, los cuales son datos extraídos del sistema integral de atención ciudadana.



Departamento: Administración

Expediente: ADMON/2009

Ensenada, B. C. a 20 de Agosto de 2009

Tabla 5. Relación de personas atendidas por programa

PROGRAMA 070	
SUBCUENTA	# PERSONAS ATENDIDAS
ATENCION GENERAL	608
RECOLECCION DE BASURA	467
ATENCION CESPE	351

ALUMBRADO PUBLICO	334
ATENCION CFE	195
BACHEO	183
ECOLOGIA	134
SEGURIDAD PÚBLICA	47
RASPADO DE CALLES	40
TOTAL	2359

GESTION	
SUBCUENTA	# PERSONAS ATENDIDAS
DESPENSAS	250
INGRESO AL PADRON DE BOLSA DE TRABAJO	225
DESCUENTO EN TRANSPORTE ESTRELLA BLANCA	205
SOLICITUDES DE EMPLEO	187
DESCUENTO EN TRANSPORTE ABC	178
BECAS ESCOLARES, PRIMARIA Y SECUNDARIA	123
TRAMITE DIVERSO	75
PIE DE CASA	71
ASESORIA LEGAL	69
MATERIALES PARA MEJORAMIENTO DE VIVIENDA	69
DESCUENTO EN MULTAS DE TRANSITO	68
BECAS ESCOLARES, PREPARATORIA Y UNIVERSIDAD	67
MATERIALES DIVERSOS	40
CONDONACION DE CARTA DE RESIDENCIA	38
PAQUETES DE IMPERMEABILIZACION	38
APOYO PARA OBTENER UN TERRENO	29

ATENCION A GRUPOS VULNERABLES	29
AFILIACION AL SEGURO POPULAR	22
INGRESO AL PADRON DEPENDIADOS DE 3ERA. EDAD	20
GESTIONAR CONVENIOS EN CESPE	20
PAVIMENTACION DE CALLES	19
PISO FIRME	15
DESCUENTO EN PAGO DE PAVIMENTACION	11
SEGURIDAD PÚBLICA	11
PERMISO DE COMERCIO AMBULANTE	10
APOYO PARA UN TERRENO	10
CONDONACION DEL PAGO DE CARTA DE RESIDENCIA	10
DESCUENTO EN TRANSPORTE CHIAPAS-TIJUANA	8
PENSION DE LA TERCERA EDAD	8
APOYO PARA PROTESIS	6
CONVENIO DE PAGO EN CFE	6
PROYECTOS PRODUCTIVOS	6
SOLICITUD DE OBRA RAMO 33	5
REDUCTORES DE VELOCIDAD	4
ACTA DE NACIMIENTO	4
PERMISOS DE COMERCIO	4
CONDONACION DE MULTAS Y RECARGOS EN PREDIAL	4
INSTALACION DE SEMAFOROS	3
RECOLECCION DE BASURA	3
RASPADO DE CALLES	3
PADRON OPORTUNIDADES	3
CONSTRUCCION DE CALLE	2
APOYO CON LENTES	2

APLANAR UN PREDIO	2
QUEJA CIUDADANA SOBRE REALIZACION DE OBRA	2
ESTIMULACION TEMPRANA	1
CURSO CASA DE LA CULTURA	1
DONACION DE ARBOLES	1
CONDONACION DE ACTA DE NACIMIENTO EN DIF	1
PRESTAMO DE MOBILIARIO	1
DENUNCIA	1
SINDICATURA	1
REVISION DE SENTENCIA	1
CONDONACION DE RECARGOS EN CUME	1
TOTAL	1993

ASISTENCIA SOCIAL		
CUENTA	SUBCUENTA	# PERSONAS ATENDIDAS
DEPORTE	OTROS	40
	UNIFORMES	6
	MATERIAL DEPORTIVO	5
	BECA DEPORTIVA	5
	BECA DEPORTIVA ÚNICA OCASIÓN	3
	BECA DEPORTIVA POR ÚNICA OCASIÓN	1
EDUCACIÓN	PAGO DE INSCRIPCIÓN	185
	UNIFORMES	40
	OTROS	23
	VIAJES DE ESTUDIO	16
	ACCESORIOS, ÚTILES ESCOLARES,	10

	ETC	
EVENTOS	OTROS	116
	EVENTOS	8
GRUPOS VULNERABLES	PENSIONES HUMANITARIAS	143
	OTROS	86
	APOYO ECONÓMICO	56
	DESPENSA	45
	CREDITO DE MINI PROYECTO PRODUCTIVO	14
	PAGO DE TRAMITES REGISTRO CIVIL	12
	APOYOS Y PENSIONES 3RA EDAD	10
	DESPENSAS	10
SALUD	ANÁLISIS Y ESTUDIOS CLÍNICOS	131
	MEDICAMENTOS	128
	GASTOS FUNERARIOS	107
	CIRUGÍAS	60
	OTROS	29
	TRATAMIENTOS	28
	LENTES	25
	EQUIPO ORTOPÉDICO	18
	APARATOS AUDITIVOS	11
	PRÓTESIS	10
	CONSULTAS	4
SERVICIOS A LA COMUNIDAD	PLACAS Y TORNILLOS	1
	OTROS	73
	SERVICIOS A LA COMUNIDAD	7
TRASLADOS	CASOS DE SALUD	19
	OTROS	11
	CASOS DE DEFUNCIÓN FAMILIAR	4
VIVIENDA Y/O SERVICIOS	LUZ	58

	AGUA	45
	OTROS	38
	PIE DE CASA (DESASTRES)	13
	TOTAL	1654

5.2.3. Cien acciones para los primeros 100 días de gobierno del XIX Ayuntamiento de Ensenada, Baja California, sus avances y resultados

La última pregunta fue relacionada con las cien acciones de los primeros 100 días del ayuntamiento de Ensenada. Cabe aclarar que una buena parte de la respuesta se nos remite a las páginas oficiales las cuales se integraran en un anexo.

- Pregunta 12: ¿Cuáles fueron los resultados durante su primer año de gobierno materia de Atención Ciudadana?

Respuesta. Quisiera abundar un poco en la forma en que iniciamos este proyecto, como es conocido durante el recorrido que se hace durante el periodo de campaña se visitó el extenso territorio del municipio más grande de México, haciéndose un concentrado de la peticiones que después de un análisis del equipo de transición fueron las que se tendrían realizar durante los primeros cien días de gobierno, dentro del eje estratégico Gobierno Honesto y Eficiente, una de ellas la número 77 relativa a la creación del área de Atención Ciudadana dentro de la Oficina de la Presidencia Municipal, cuyo objetivo fue contar con un área especializada que diera seguimiento puntual a las peticiones y demandas de la ciudadanía, su impacto tener un Gobierno Cercano a la Gente y su tiempo de ejecución de 30 días; 78 relativa a la implementación del Programa “Encuentro con la Comunidad” cuyo objetivo es acercar al Presidente Municipal y a la ciudadanía a través de visitas comunitarias para atender su problemática a efecto de que se establezcan compromisos para su solución, su impacto la comunidad escuchada directamente por el Presidente Municipal para la solución de su problemática esperada inmediata, tiempo de ejecución 30 días; 79 relativa a la creación de la línea de Atención

Ciudadana, cuyo objetivo es brindare servicio personalizado y con calidez a la comunidad que requiere información y/o presentar algún reporte, cuyo impacto será el seguimiento a las peticiones, las cuales una vez resueltas se establece contacto directo para verificar y mejorar continuamente el cumplimiento a su petición, tiempo de ejecución 30 días; 80 relativa a establecer contacto directo con la comunidad a través del programa de radio: Vamos con rumbo al futuro, cuyo objetivo es acercar el gobierno a la comunidad, a través de un programa radiofónico para dar a conocer las acciones, obras y políticas del gobierno, impacto gobierno cercano a la gente; 85 relativo a la implementación del programa “Audiencia Ciudadana” con funcionarios municipales el primer lunes de cada mes, cuyo objetivo es escuchar, atender y canalizar las peticiones ciudadanas, impacto gobierno cercano a la gente, tiempo de ejecución inmediato.

En relación con lo anterior me refiero al resto de las acciones dentro de los primeros cien días de gobierno las cuales fueron realizadas en tiempo y forma proporciono la siguiente información y su cumplimiento de la acción y los resultados presentados en el primer informe de gobierno (VER ANEXO).

■ Contenido de las acciones

Las 100 acciones se realizaron en los siguientes ejes:

1. Seguridad y tranquilidad para todos
2. Desarrollo urbano y protección al medio ambiente
3. Infraestructura y servicios públicos de calidad
4. Desarrollo humano integral
5. Gobierno honesto y eficiente
6. Desarrollo urbano
7. Desarrollo rural

Nota: este contenido fue elaborado por el investigador

CAPÍTULO SEXTO

6. PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL MIAC PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA

Basados en los resultados y en la experiencia del XIX ayuntamiento de Ensenada que por primera vez implementó un Modelo Integral de Atención Ciudadana (MIAC) se hace una propuesta para fortalecer un modelo estratégico desde el paradigma de la NGP y el enfoque del gobierno abierto para Ensenada.

Para comprender mejor la propuesta, se parte de información básica del municipio de Ensenada que se relaciona con su territorio, población, infraestructura, servicios, infraestructura, servicios, actividad económica. Así como conocer el diagnóstico y las políticas que se desprenden del Plan Municipal de Desarrollo 2017-2019

6.1. Datos del municipio de Ensenada

Estos datos en su mayoría están basados en el Plan Municipal de Desarrollo 2017-2019 de Ensenada que permiten dimensionar los diferentes aspectos el municipio y sobre todo, visualizar a partir de un diagnóstico las políticas públicas como respuesta institucional para resolver los problemas y los asuntos públicos.

6.1.1. Ubicación geográfica y población

Ensenada cuenta con una extensión territorial de 51,952.3 km², los cuales representan el 74.1% de la superficie total del estado de Baja California. Se delimita al Norte en la coordenada 32° 16' de latitud Norte, al sur con la coordenada 28° 00' de la misma latitud; al este en la coordenada 112° 47' de longitud Oeste, y al oeste en la coordenada 116° 53' de esa misma longitud. El municipio de Ensenada colinda al Norte con los municipios de Tijuana, Tecate, Mexicali y el Golfo de California; al Este con el Golfo de California; al Sur con Baja California Sur y el Océano Pacífico; y al Oeste con el

Océano Pacífico. El Puerto de Ensenada, capital del municipio, está localizado en la Costa del Océano Pacífico, aproximadamente a 130 km al sur de la frontera norte entre México y los Estados Unidos.

Figura 21. Localización del Municipio de Ensenada, B.C.

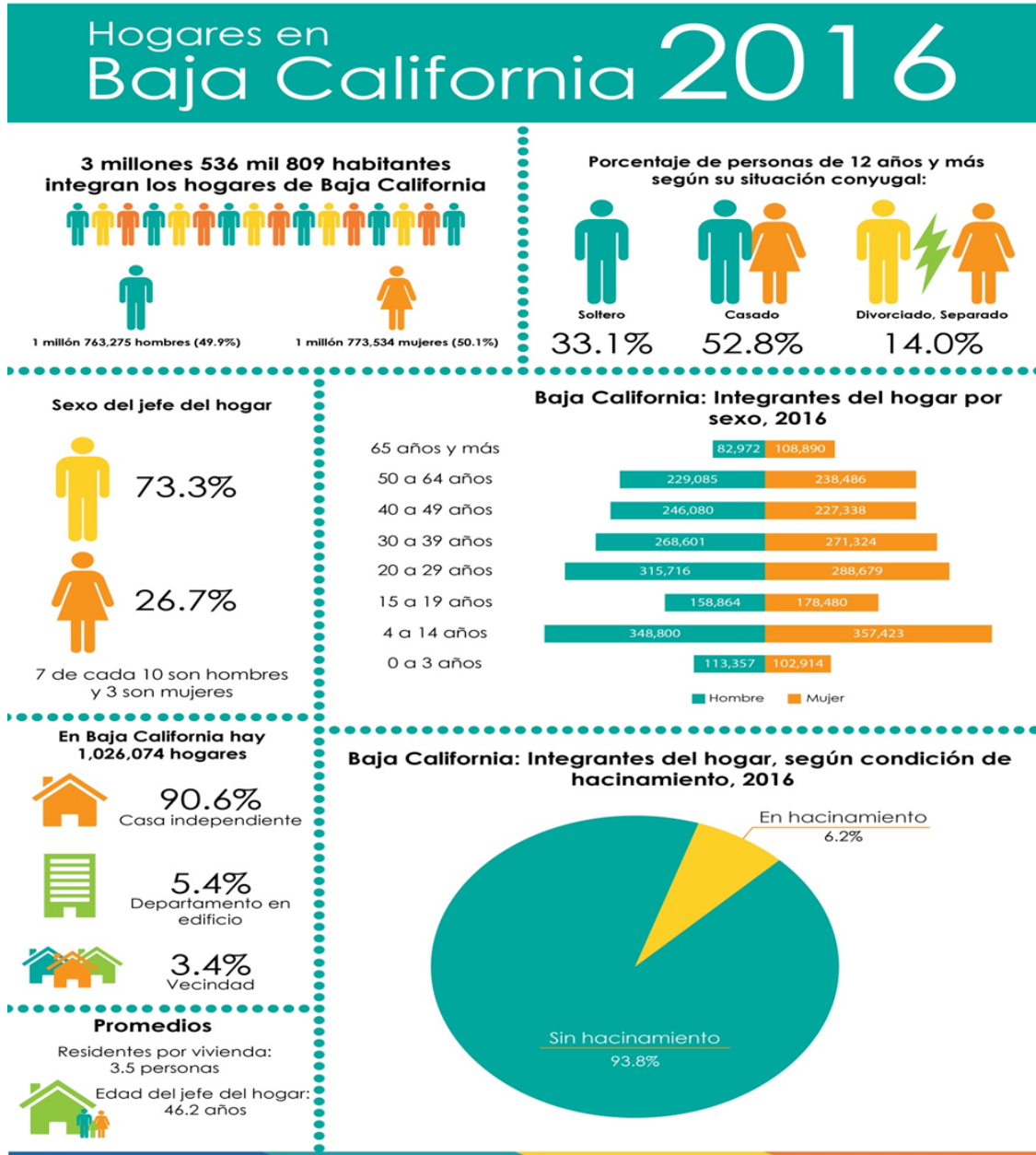


Figura 21. Elaboración propia basándose en SCT (2007)

En lo que se refiere a la población, se muestran los siguientes datos en base a INEGI, 2014.

Figura 22. Datos de encuesta poblacional de Baja California por INEGI

Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de los Hogares (ENH), 2016.



COPLADE
BAJACALIFORNIA
COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA
EL DESARROLLO DEL ESTADO



BAJACALIFORNIA
GOBIERNO DEL ESTADO

Figura 22. INEGI, encuesta nacional de los hogares, 2016

6.1.2. Crecimiento

Los censos realizados de 1921 a 2010, así como la Encuesta Intercensal en 2015 muestran el crecimiento de la población en el estado de Baja California.

Figura 23. Población total del Estado de Baja California (1921-2015)

FUENTE:

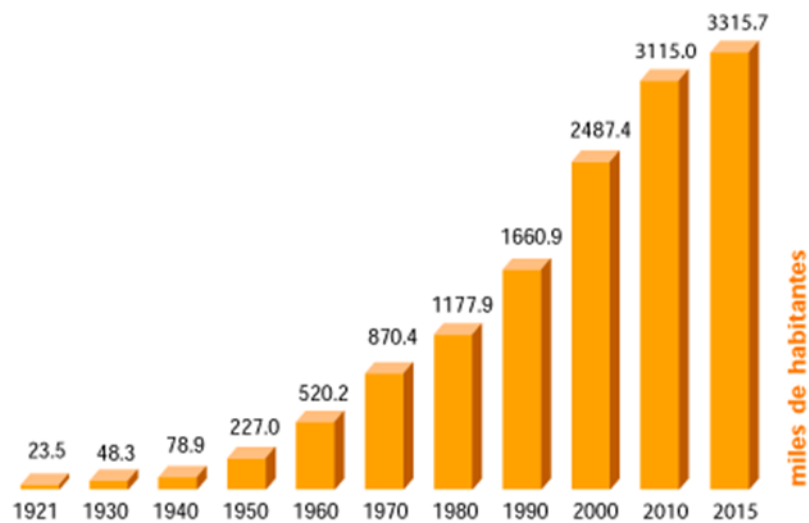


Figura 23. INEGI. Censos de población 1921-2010. INEGI. Encuesta Intercensal 2015.

Observa en la gráfica que:

- En el periodo de 1940 a 1950, casi se triplica la población.

Para comentar con tus compañeros:

La población de Baja California se ha incrementado considerablemente, ¿cuántos habitantes más hay en el estado de 1921 a 2015?

6.1.3. Esperanza de vida

Observa la gráfica: las barras amarillas muestran el promedio de esperanza de vida en el 2016 para mujeres y hombres en la República Mexicana, las anaranjadas representan el mismo dato, pero de Baja California.

Figura 24. Esperanza de vida para hombres y mujeres en Baja California

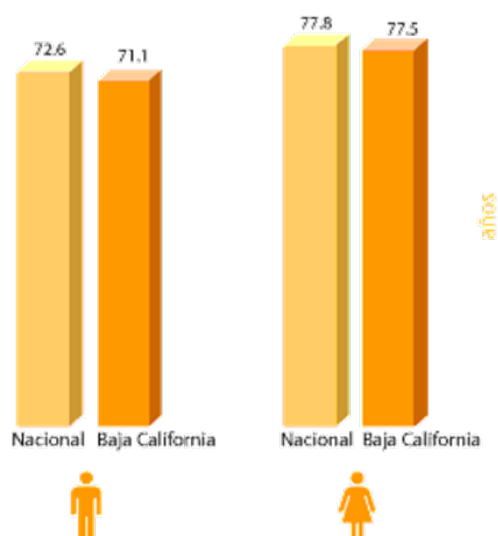


Figura 24. INEGI. Mortalidad. Esperanza de vida al nacimiento por entidad federativa y sexo, 2000, 2010 y 2016.

Al igual que sucede en otras entidades de México y en otros países del mundo, las mujeres en Baja California viven, en promedio, más que los hombres.

6.1.4. Natalidad y Mortalidad

Al 2013, en Baja California se registraron:

Figura 25. Registros de nacimientos y defunciones en Baja California



Figura 25. INEGI. Población Hogares y Vivienda/Mortalidad/Defunciones generales por entidad federativa de residencia habitual del fallecido y sexo, 2011, 2012 y 2013. INEGI. Población Hogares y Vivienda/ Natalidad/Nacimientos registrados por entidad federativa de residencia habitual de la madre según sexo, 2011 a 2013.

6.2. Infraestructura y servicios

De acuerdo con el Gobierno de Baja California (2013), la infraestructura con la que cuenta el municipio para satisfacer la demanda de los siguientes rubros es:

- Agua Potable: 96.5%
- Electrificación: 91.3 %
- Recolección de Basura: 92.5 %
- Parques y Jardines: 164,791m²

6.2.1. Agua Potable

De acuerdo al Programa Integral del Agua de Ensenada (PIAE, 2008), en el 2006 ya había un déficit de 30 lts/seg, aumentando a 527 lts/seg al 2030 según proyecciones. Respecto a la calidad actual, se estima que el 30% del total del flujo de abastecimiento a la ciudad es un agua dura y salada que no cumple con la normatividad establecida. Aunque la ciudad se distingue como una de las pocas en el país que trata el 100% de las aguas captadas en el sistema de recolección, se estima que solo se reutilizan entre 3 y 5 lts/seg de un total de 500 lts/seg disponible. Fuentes de abastecimiento Según el Programa antes mencionado, el abastecimiento de agua a la ciudad de Ensenada y sus alrededores, se da a través de fuentes subterráneas correspondientes a los acuíferos.

Para garantizar el abastecimiento de agua a mediano y largo plazo es prioritario realizar algunas acciones estratégicas:

- Construcción de la planta de saladora de 250 lts/seg de capacidad, que cubriría la demanda durante 7 años aproximadamente. El proyecto es un sistema de producción de agua potable a partir de agua de mar para cubrir la demanda de la Zona urbana de Ensenada B.C.

- Construcción de Línea de Conducción de Agua, Presa de Regulación y Planta Potabilizadora de la Derivación ARTCI-Sistema Morelos, para contar en 2015, con fuentes alternas de abastecimiento.
- Se prevé disminuir en 60% el consumo de agua de pozos, recargar el acuífero ó extraer agua para la ciudad.
- Se definen como otras fuentes alternas: reuso de las aguas residuales tratadas de las plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR) y tanques de regulación y rehabilitación de las redes, para evitar pérdidas.

6.2.2. Pavimentación

La Ciudad de Ensenada cuenta con 8'824,500 m² de área dentro de la mancha urbana de las cuales el 19% (1'680,161 m²) presenta pavimentación de concreto hidráulico, 43% (3'749,801 m²) de pavimentación con concreto asfáltico, 3% (258,459 m²) de empedrados y un 35% (3'136,079 m²) sin pavimentar.

La ciudad crece en un orden de 180 000 m² de vialidades anualmente, mientras que el Comité de Urbanización Municipal de Ensenada (CUME) sólo pavimenta 50 000 m² al año; necesitaría pavimentar más de 200 000 m² al año para atender el crecimiento y cubrir el rezago actual.

6.3. Actividad económica y servicios

6.3.1. Agricultura y ganadería

El suelo de Ensenada es dedicado en una gran parte a desarrollar actividades agrícolas y ganaderas en valles costeros e ínter montañosos, así como a agostaderos naturales con características agroclimáticas que permiten, en su conjunto, explotar una amplia gama de cultivos en 84,400 ha. Y el aprovechamiento de 4'103,541 Ha. En uso pecuario mismas que representan el 77.1% de la superficie total del municipio con 7,800 usuarios. Destaca en este municipio la actividad vinícola y vitivinícola ya que en esta

región se producen más del 90 % de los vinos del país, los cuales también tienen aceptación en el mercado extranjero.

6.3.2. Comercio

La actividad comercial se encuentra orientada fundamentalmente al mercado interno, destacándose los giros al menudeo de “Comercio de productos no alimenticios en establecimientos no especializados” y el “Comercio de productos alimenticios y tabaco”, los cuales concentran el 46% y 44% de los establecimientos, el 43% y 30% del personal y el 30% y 18% de las ventas comerciales respectivamente.

6.3.3. Pesca

La actividad pesquera en el Municipio de Ensenada, es sin lugar a dudas una de las más importantes, ya que es generadora de empleo y productora de alimentos para consumo humano, tanto para el mercado regional, nacional y de exportación. La captura está constituida por 96 especies registradas oficialmente, participan en ella, especies de alto rendimiento en volumen, de mediano o bajo valor económico, como son: las pesquerías masivas de sardina, macarela, bonita y algas marinas; hay otras, de más alto rendimiento económico, aún cuando su volumen de captura no sea muy grande; como son las pesquerías de erizo, camarón, langosta, pepino y abulón. Destaca también la acuicultura, actividad que aprovecha lagunas costeras para el cultivo de especies como el ostión, mejillón, almeja y el camarón, además de los llamados ‘ranchos marinos’ que son lugares cercanos a las costas donde se atraen especies como el atún y son encerrados en cercos para su engorda.

6.3.4. Turismo

El municipio de Ensenada cuenta con una amplia variedad de instalaciones turísticas: hoteles, desde lujosos con todos los servicios, tales como: aire acondicionado, vista

panorámica, televisión a color con cablevisión, elevadores, estacionamiento con seguridad, albercas, lobby bar y restaurante, hasta los hoteles más económicos. Restaurantes donde existe gran variedad, para todos los gustos y posibilidad económica: comida típica mexicana, oriental, francesa, italiana, mariscos y alta cocina internacional. La capacidad hotelera es de 3028 habitaciones en 74 hoteles disponibles.

6.3.5. Población económicamente activa por sector

En el municipio la Población Económicamente Activa es de 129,583 habitantes los cuales representan el 53.13% de la población mayor de 12 años y el 34.95% del total de la población del municipio.

Por sector, en el sector primario se ubica el 16.27% de la población económicamente activa, el 26.96% en el secundario y finalmente 53.16% en el terciario.

6.3.6. Servicios públicos eficientes

El servicio de limpia se realiza de una manera tradicional. Actualmente se cuentan con 20 camiones recolectores más un camión cargador frontal que diariamente transportan 380 toneladas de basura. A pesar de su importancia para la eficiencia en los servicios, no se cuentan con ninguna estación de transferencia en la ciudad.

En materia de alumbrado público recientemente se instalaron 25,000 luminarias tipo LED como proyecto de modernización a través de un esquema de concesión a cubrirse con los ahorros que se generen en la disminución del consumo municipal.

6.3.7. Factores clave del diagnóstico de servicios públicos

Vialidades: Bacheo, pavimentación, mantenimiento, acceso a personas con discapacidad.

- Recolección de basura
- Alumbrado público

- Pluviales
- Equipamiento: Panteón, rastro y perrera municipal
- Agua potable
- Ampliación de cobertura de energía

6.4. Plan municipal de Desarrollo: objetivos específicos y líneas de acción

Fortalecer los actuales servicios públicos municipales, a través de la aplicación un programa de acción que mejore el problema del rezago principalmente en materia de bacheo, recolección de basura y alumbrado público, que satisfaga las necesidades básicas de los ciudadanos, con prácticas de eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos públicos.

- Elaborar un programa de trabajo permanente de mantenimiento de vialidades, que atienda: Raspado de calles, relleno de zanjas y atención emergente por lluvias.
- Mejorar los actuales procesos de pavimentación, bacheo y mejoramiento de vialidades del Municipio de Ensenada.
- Rehabilitar la infraestructura vial del Municipio de Ensenada.
- Optimizar la funcionalidad de las calles y avenidas facilitando el acceso a los peatones y personas con discapacidad.
- Mejorar la prestación y distribución del servicio de recolección de basura en el Municipio de Ensenada.

6.4.1. Instrumentadores de la política pública

- Dirección de Servicios Públicos e Infraestructura
 - Dirección de Administración Urbana, Ecología y Medio Ambiente.
 - Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ensenada, B.C. – IMIP
 - Fideicomiso Municipal para el Desarrollo Urbano – FIDUE
- Dirección de Administración Urbana

- Ecología y Medio Ambiente
- Dirección de Desarrollo Social Municipal

6.4.2. Participación ciudadana en la mejora de los servicios públicos

Objetivo específico. Involucrar a la ciudadanía a través de acciones concertadas que unan a Sociedad y Gobierno en la prestación y mejora de los servicios públicos, siendo incluyentes y responsables del entorno.

- Instaurar un programa permanente de identificación de los baches en las colonias de la zona urbana del Municipio de Ensenada.
- Utilizar sistemas de acercamiento con la sociedad para mejorar los señalamientos públicos y espacios comunes.
- Motivar a la población del Municipio a que participe en brigadas formadas por el Gobierno para la limpieza y mantenimiento de arroyos y espacios públicos Municipales.
- Establecer un programa de vigilancia de alumbrado público, que incluya la denuncia ciudadana.
- Trabajar en conjunto sociedad y gobierno para la mejora de las vialidades del Municipio de Ensenada.
- Promover con la ciudadanía la aplicación de uso de energías alternativas en el Municipio de Ensenada.
- Impulsar mecanismos para fortalecer la participación ciudadana en los procesos de obra pública municipal.

Líneas de acción:

Participación ciudadana en la mejora de los servicios públicos:

- Instrumentadores de la política pública:
- Coordinación General de Seguimiento Gubernamental
- Dirección de Administración Urbana, Ecología y Medio Ambiente
- Dirección de Servicios Públicos e Infraestructura

Participación por Política Pública

Para la formulación de las seis políticas públicas, 26 estrategias y 247 líneas de acción, se recopilaron y sistematizaron 2,166 demandas ciudadanas, de las cuales existió una demanda superior en algunos temas en particular, a continuación se describen las 15 con mayor mención:

Tabla 6. Las 15 demandas ciudadanas más solicitadas

DEMANDA CIUDADANAS	MENCIONES	PORCENTAJE
Pavimentación y/o bacheo	277	12.8%
Mejora de los espacios deportivos	115	5.3%
Recolección de basura	108	5.0%
Agua y drenaje	83	3.8%
Apoyo a las familias ensenadenses	83	3.8%
Alumbrado público	73	3.4%
Actualizar Leyes y Reglamentos	53	3.6%
Servicios eléctrico	42	1.9%
Regularización y tenencia de la tierra	42	1.9%
Seguridad pública	42	1.9%
Salud en delegaciones	36	1.7%
Atención médica y salud en Delegaciones	30	1.4%
Infraestructura educativa	29	1.3%
Ordenamiento urbano	24	1.1%
Capacitación para la atención a los servidores públicos	24	1.1%

Tabla 7. Demandas ciudadanas por Dependencia y/o Entidad Paramunicipal

DEPENDENCIA O ENTIDAD PARAMUNICIPAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dirección de Administración Urbana, Ecología y Medio Ambiente	37	15%
Dirección de Servicios Públicos e Infraestructura	24	

DEPENDENCIA O ENTIDAD PARAMUNICIPAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10%		
Dirección de Desarrollo Social Municipal	19	8%
Dirección de Seguridad Pública Municipal	18	7%
Dirección de Desarrollo Económico	15	6%
Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia 5%		13
Instituto Municipal del Deporte y Recreación de Ensenada 5%		12
Secretaría General	12	5%
Oficina de Presidencia	11	4%
Instituto Municipal de Cultura y Desarrollo Humano de Ensenada 4%		9
Coordinación de Seguimiento Gubernamental	8	3%
Unidad Municipal de Transporte	8	3%
Fideicomiso de Desarrollo Urbano de Ensenada 3%	7	
Oficialía Mayor 3%		7
Comité de Planeación para el Desarrollo del Municipio de Ensenada	6	2%
Instituto Municipal de la Juventud de Ensenada	6	2%
Tesorería Municipal	6	2%
Dirección de Desarrollo Regional y Delegaciones	5	2%
Instituto Municipal de Investigación y Planeación	5	2%
Proturismo de Ensenada	5	2%
Dirección de Bomberos	3	1%
Instituto Municipal de la Mujer de Ensenada	3	1%
Unidad Municipal de Transparencia	3	1%
Sindicatura Municipal	2	1%
C.S.C.C. Riviera de Ensenada	1	0%
Comité de Festejos de Ensenada	1	0%
Consejo de Urbanización Municipal de Ensenada		1

DEPENDENCIA O ENTIDAD PARAMUNICIPAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0%		
Total:	247	100%

Nota: Elaboración propia - COPLADEM

Estas líneas de acción se distribuyen en las seis políticas públicas de la siguiente manera:

Tabla 8. Líneas de acción por política pública

POLÍTICA PÚBLICA	LÍNEAS DE ACCIÓN	PORCENTAJE
1.- Servicios Públicos Eficientes	37	15%
2.- Desarrollo Económico Sustentable	33	13%
3.- Desarrollo Social Incluyente	52	21%
4.- Seguridad y Paz 15%		36
5.- Desarrollo Urbano y Medio Ambiente	46	19%
6.- Gobierno de Calidad 17%		43
Total:		247
100%		

Nota: Elaboración propia – COPLADEM

Dentro de la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo se estableció la vertiente a la que pertenece cada línea de acción, pudiendo ser esta: Obligatoria, la que se realiza directamente por el Gobierno Municipal; Inducida, son las acciones que genera el Municipio en conjunto con el sector privado; Coordinada, la que se realiza en conjunto con el Estado y Federación; y Concertada, la que se lleva a cabo en conjunto con la sociedad. De esta manera de las 247 líneas de acción se encuentran formuladas por vertiente de la siguiente manera:

Tabla 9. Vertientes de las líneas de acción

Vertiente	líneas de acción	porcentaje
Obligatoria	211	85%
Inducida	7	3%
Coordinada	20	8%
Concertada	9	4%
Total:	247	100%

Nota: Elaboración propia – COPLADEM

Con este diagnóstico del municipio de Ensenada se puede ver la dimensión y los retos que representa para el gobierno municipal satisfacer las necesidades de los ciudadanos con eficacia, eficiencia, transparencia y calidad.

La cartografía georeferenciada que se visualizará en el gráfico siguiente, es solo de carácter demostrativa, la cual representa un ejemplo de cómo se podrá visualizar las necesidades ciudadanas para poder definir las estrategias de los gobierno en cuestión, para este caso el municipio de Ensenada, Baja California, priorizando las necesidades dependiendo de los recursos disponibles que podrá medirse a través del indicador de capacidad que como comenta (Mejía, 1990, p. 122) este indicador nos señala “la cobertura de los servicios públicos y actividades de la administración pública” en nuestro ámbito de estudio en el orden municipal.

- Evaluación a través de un observatorio ciudadano, se mide a través del indicador de calidad; y
- Focalizar los recursos “conectar los recursos con las necesidades ciudadanas”, se mide a través del indicador de capacidad.

Figura 27. Modelo integral de atención ciudadana para el gobierno municipal de Ensenada, B. C.



Figura 27. Elaboración pública

6.5.1. Reingeniería de sistematización de procesos, se mide a través del indicador de eficiencia

Como menciona (Cabrero, 1989, p. 131) esta transformación supone “técnicas administrativas obsoletas”, que distan mucho de la realidad actual de las

administraciones públicas y de los servicios que demanda la ciudadanía, para ello se tendrá que eliminar todas aquellos requisitos y trámites que no produzcan valor agregado, así como estandarizar los procesos de manera flexible, ya que en gran medida diariamente se está en la posibilidad de captar una necesidad diferente debido a la dinámica y continuo cambio de las sociedades actuales, pero es imprescindible que esto nos conduzca a una homogenización de todas aquellas actividades que por su finalidad tengan que ver con el siguiente esquema: entrada-procesamiento-salida, recordando que la primer parte deberán ser las peticiones recibidas, el procesamiento se refiere a la gestión interna o externa que se tenga que realizar para el cumplimiento eficiente y eficaz de cada una de las peticiones ciudadanas, y la salida como aquellos satisfactores que recibe el ciudadano, midiendo sus resultados a través de un indicador de eficiencia el cual define (Mejía, 1990, p. 122) como la relación entre las metas fijadas y los recursos implementados, esto es, entre más eficiencia se logre en esa medida se incrementará el número de beneficiarios de los servicios que presta la administración pública municipal

6.5.2. Profesionalización en todos los niveles de la administración pública, se mide a través del indicador de eficacia.

Para este modelo “todos los niveles” hace referencia a todos los empleados de la administración pública municipal implementando un programa de profesionalización continua que sea dirigido en ambos sentidos, de arriba hacia abajo (funcionarios de primer nivel) y viceversa con lo que se estará orientando los esfuerzos hacia un cambio de cultura en la parte más compleja de la administración pública, la burocracia quienes son los que reciben de primera mano las necesidades de la gente, y como bien lo menciona (Oliás de Lima, 2001, p. 18) en el servicios públicos “la atención al cliente no se limita con la prestación puntual de un servicios.

La prestación de un servicio debe verse como una oportunidad abierta, para que la administración inicie una relación duradera con el ciudadano que permita el intercambio de puntos de vista o de expectativas mutuas” es decir, hay que homogenizar los conocimientos para poder lograr un cambio en la forma de dar respuesta al que hoy es más que nuestro cliente, es hoy, el beneficiario directo y quien tiene en todo momento el inalienable derecho de exigir que sus demandas sean resueltas por emanar de él mismo los recursos con los que opera la maquinaria gubernamental, éste programa de profesionalización deberá contar a su vez con dos etapas, a saber; una de conocimientos generales y otra de conocimientos específicos por área de acción, su indicador de eficacia se mide a través del “grado de cumplimiento de una meta u objetivo en un periodo determinado” (Mejía, 1990, p. 122), lo cual, al asegurar que los funcionarios tengan un criterio generalizado se podrá dar cumplimiento expedito a las necesidades de la ciudadanía puesto que cada uno de ellos conocerá de los objetivos contribuyendo con los fines del gobierno municipal.

6.5.3. Evaluación a través de un observatorio ciudadano, se mide a través del indicador de calidad.

Existen distintos tipos de indicadores que se encargan de medir los resultados de una o de un conjunto de actividades específicas, esto es, parte de una nueva forma de realizar la gestión pública, “para la NGP solo se puede mejorar aquello que se mide [...] permite conocer desde cómo se está haciendo [...] hasta cuáles son sus beneficios” (Oliás de Lima, 2001, pág. 19).

Por lo que resulta fundamental establecer mecanismos que estén basados en la medición de los resultados y poder lograr la mejora continua en todos los servicios que ofrece el gobierno municipal dando particular atención en este estudio de caso a todas aquellas que se refieren al contacto directo con la ciudadanía, es así que dentro de los

procesos internos se tendrá que evaluar la eficiencia y eficacia con que se prestan los servicios a través de un indicador de calidad, según nos comenta (Olías de Lima, 2001, pág. 19)

“los sistemas tradicionales de control son prioritariamente internos, la evaluación está dirigida hacia el medio externo”, tratando siempre de superar las expectativas del ciudadano para ello deberá instrumentarse un sistema de evaluación denominado “Observatorio Ciudadano”

El cual garantice la mejora continua a través de encuestas de servicio, donde ellos mismos puedan evaluar y consultar los resultados en las mismas oficinas o vía internet.

6.5.4. Focalizar los recursos “conectar las necesidades ciudadanas con los programas de gobierno”, se mide a través del indicador de capacidad.

La focalización de los recursos es una tarea prioritaria de los gobiernos municipales, es así que para el municipio de Ensenada, Baja California, el presupuesto es utilizado en un 80% para el pago de nómina, un 10% para el gasto corriente y un 10% para servicios públicos fundamentales que demanda la ciudadanía.

Lo que resulta ser insuficiente para satisfacer las necesidades más apremiantes, por ello, hay que visualizar métodos innovadores en la solución de las problemáticas, como comenta Cabrero, el municipio debe verse hoy como un “coordinador de la acción colectiva”, esto es, debe generar respuestas que puedan satisfacer las necesidades sumando voluntades y esfuerzos interinstitucionales, pero también será necesario como lo comenta (Cabrero, 1989, p. 131) “la disminución del gasto, políticas de austeridad intensa [...] y proyectos nuevos”.

Lo que tendrá como consecuencia que se pueda ampliar el margen de resultados en materia de atención ciudadana y servicios públicos, es así que resulta necesario hacer

una cartografía de necesidades sociales como parte fundamental del modelo, para poder conectar los programas de gobierno con las necesidades más apremiantes y dejar de pensar generalizadamente, los proyectos municipales tienen que dejar de ser el resultado de los que creen los funcionarios, quienes por lo general solo suponen lo que necesita la ciudadanía.

6.6. Elementos de gobierno abierto para el municipio

Si se retoman algunas conclusiones sobre el gobierno abierto que se ha expuesto en un capítulo anterior se establecen los supuestos del buen gobierno, -que bien pueden ponerse en práctica desde un gobierno municipal,- los cuales son: primero, las tecnologías que posibilitan una comunicación más fluida entre gobernantes y gobernados. Segundo, en la medida en que haya una interacción entre gobierno y sociedad, se puede potenciar la contribución de los ciudadanos en los procesos de gestión. Tercero, la colaboración activa de los ciudadanos en los procesos de gestión puede ser posible en la medida en que se aprovechen los canales participativos, promoviéndose de este modo los componentes deliberativos y participación de la democracia.

La iniciativa del *open government* señala tres ejes para su concreción: la transparencia, la participación y la colaboración. Se concluye que la participación deber ser organizada, la iniciativas planificadas y monitoriadas. (Oszlak, Oscar. 2013).

En los estudios sobre gobierno abierto hay otros hallazgos o consideraciones que pueden ser relevantes poner en práctica o tomar en cuenta en los gobiernos municipales que les permitirán estar más cercano a los ciudadanos:

- El impacto del llamado Gobierno Abierto es importante en los gobiernos, pero para que se maximice se hace necesario que la Alianza se conduzca hacia un modelo de Estado abierto, que involucre a los demás poderes: legislativo y

judicial; y que no se quede en un plano federal sino que se extienda a los gobiernos subnacionales.

- Es imprescindible que se extienda la base de participación social de la Alianza del Gobierno Abierto y no se quede en la Organizaciones de la Sociedad Civil dedicados a los temas de Transparencia y rendición de Cuentas; asimismo que se extienda más allá de las zonas urbanas.
- Que se reconozca la necesidad de que la apertura gubernamental se convierta en una política pública y no en iniciativas desvinculadas; lo cual requiere de capacidad instalada de las cuales todavía muchos gobierno no cuentan ni tampoco las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Empoderar a los Ciudadanos y devolverles la centralidad que están llamados a tener en el denominado Gobierno Abierto, enfatizando el rol que la participación y las prácticas de colaboración tienen en estos procesos de implementación del Gobierno Abierto.
- La necesidad de crear grupos de trabajos y en particular una Fuerza de Tarea para desarrollar una estrategia de relación con los gobiernos subnacionales.
- La necesidad de incrementar y fortalecer la coalición de organizaciones que están involucradas en la Alianza para el Gobierno Abierto.
- Enfatizar la necesidad de cerrar la brecha entre Transparencia y Rendición de Cuentas; así como fortalecer el rol que juegan la participación, la articulación y las prácticas colaborativas en los procesos del Gobierno Abierto y empoderar a la ciudadanía y fortalecer la democracia participativa. (Luna y Bojórquez, 2014)

En suma hay que afirmar que el Gobierno Abierto es una oportunidad para modernizar la gestión pública. Que el gobierno abierto es una nueva forma gobierno que busca ser más transparentes, confiables, participativos y colaborativos en la administración frente al interés público. Que sigue siendo un gran reto garantizar el acceso a la información y a los servicios hasta alcanzar la verdadera transparencia informativa. Que falta avanzar en transparencia, rendición de cuentas, participación y gestión de recursos. Que en el caso de América Latina hay una experiencia que debe ser

tomada en cuenta, que se requiere más empoderamiento de la ciudadanía. Que el Gobierno Abierto la innovación en la gestión pública que aprovecha el potencial de las TIC para interactuar con los ciudadanos. Que en América latina las políticas en términos de publicación proactiva de información y datos (abiertos) son de reciente (Hofmann, *et al.*, 2013)

CONCLUSIONES

Con el objetivo de establecer criterios para fortalecer el diseño y la puesta en práctica del Modelo Integral de Atención Ciudadana desde la perspectiva de un gobierno abierto para el Municipio de Ensenada, Baja California que permita alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los servicios públicos que le conduzca a la satisfacción de las demandas del ciudadano se desarrolló este trabajo de las cuales se pueden desprender la siguientes conclusiones.

Que la administración pública, ha tenido un largo desarrollo hacia su conceptualización, enseñanza y práctica. Se ha puesto en práctica desde las épocas remotas y ha respondido a un contexto histórico, político, económico y social. Queda claro que el Estado realiza acciones a través de la administración pública y esta responde a los ciudadanos. Es decir, tiene como objetivo la atención ciudadana.

Que hay un desarrollo de la administración pública en México que ha pasado por varias etapas: nacionalista, antiimperialista, anti dictatorial, justiciera y democrática; características, que ha ido asumiendo a través del tiempo en todas ellas, que ha venido adquiriendo determinadas características.

Que es adaptable, la administración pública no puede considerarse terminada, sino que está inmersa en una constante transformación, lo que ha conducido a su modernización adoptando los nuevos paradigmas de la NGP enfocada a la eficacia, la eficiencia, la economía, la transparencia, la rendición de cuentas, teniendo como centro al ciudadano.

Que la administración pública, dado lo anterior, es una disciplina en desarrollo y continuo movimiento. En la actualidad cuenta con diversas aportaciones de subcampos

de estudio e interdisciplinas que provienen de otras ciencias sociales, las cuales la alimentan y crean su propia dinámica de estudios e investigación.

Que la administración pública, como actividad, frente a los retos de globalización, nuevos esquemas económicos de asociación entre países, la necesidad de mayor eficiencia y resultados, debido a esto ha surgido un nuevo concepto denominado gobierno abierto.

Que los supuestos del buen gobierno que permitirán un mejor gobierno local son: las tecnologías que posibilitan una comunicación más fluida entre gobernantes y gobernado; una mayor interacción entre gobierno y sociedad, la cual puede potenciar la contribución de los ciudadanos en los procesos de gestión. Asimismo, la colaboración activa de los ciudadanos en los procesos de gestión puede ser posible en la medida en que se aprovechen los canales participativos, promoviéndose de este modo los componentes deliberativos y participación de la democracia.

Que para efectos del presente trabajo es relevante mencionar, respecto a los municipios que a partir de la reforma constitucional de 1983 es obligación constitucional de los municipios prestar los siguientes servicios públicos: agua potable y alcantarillado, alumbrado público, limpia, mercados y centrales de abasto, panteones, rastro, calles, parques y jardines, seguridad pública y tránsito, así como los demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera, en función del artículo 115, fracción III, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Así como otorgar facultades hacendarias, es decir el mismo texto constitucional prevé.

A partir de esa fecha facultades exclusivas de recaudación para los municipios lo que garantizaría que estas obligaciones pudieran cumplirse cabalmente. Estas reformas

fueron configurando nuevas facultades y responsabilidades en vista a una mayor y mejor atención ciudadana.

Que respecto a la problemática municipal, según la Agenda para el Desarrollo Municipal, el panorama actual de un número significativo de municipios muestra limitaciones administrativas, reflejadas en estructuras organizacionales de mayor tamaño al pertinente y con mayor número de personal al necesario; una dispersión de actividades, que ha derivado en que no se le conceda prioridad a sus funciones constitucionales y en haciendas debilitadas, caracterizadas por una escasa recaudación de ingresos propios y un crecimiento de la deuda pública (INAFED, 2017, p. 6).

Que en el caso de municipio de Ensenada como se ha sostenido existe un gran distanciamiento entre el ciudadano y los gobernantes, esto por diversas razones algunas relacionado con los servidores públicos, otros con los sistemas obsoletos de gestión y la falta de una autentica gestión estratégica. El área de atención a los ciudadanos requiere de una reingeniería de procesos que reduzca los tiempos y sea efectiva.

Que atendiendo a la hipótesis de este trabajo el Gobierno Municipal de Ensenada incrementará su eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios públicos con el diseño e implementación de un Módulo integral materia de Atención Ciudadana desde la perspectiva de un gobierno abierto que le conduzca a la satisfacción de las demandas del ciudadano, se desarrolló un análisis descriptivo de un modelo integral de atención ciudadana que se puesta en práctica en el XIX ayuntamiento de Ensenada la cual es paradigmática ya que las tres administraciones subsecuentes ha estado vigente.

Que basado en la experiencia del XIX ayuntamiento, se establecen criterios para fortalecer el MIAC, este modelo estratégico se compone de las siguientes “transformaciones fundamentales” con sus respectivos indicadores que aseguran el “control de la gestión pública municipal en materia de atención ciudadana”, cabe

mencionar que deben implementarse estos cambios de forma integral, de lo contrario se correrá el riesgo del fracaso del modelo, las partes que componen el mismo son las siguientes: Reingeniería y sistematización de procesos, se mide a través del indicador de eficiencia; Profesionalización en todos los niveles de la administración pública, se mide a través del indicador de eficacia; Evaluación a través de un observatorio ciudadano, se mide a través del indicador de calidad; Focalizar los recursos “conectar los recursos con las necesidades ciudadanas”, se mide a través del indicador de capacidad.

Finalmente, se establecen los supuestos del buen gobierno, -que bien pueden ponerse en práctica desde un gobierno municipal,- y que están vinculados con las tecnologías que posibilitan una comunicación más fluida entre gobernantes y gobernados, una mayor interacción entre gobierno y sociedad, se puede potenciar la contribución de los ciudadanos en los procesos de gestión que permitan fortalecer el MIAC. De este modo el gobierno abierto El Gobierno Abierto es una nueva oportunidad para modernizar la gestión pública, una nueva forma de gobierno que busca ser más transparentes, confiables, participativos y colaborativos en la administración frente al interés público.

ANEXOS

Acciones dentro de los primeros cien días de gobierno. Primer informe de gobierno
(XIX Ayuntamiento de Ensenada)



GOBIERNO MUNICIPAL
ENSENADA
CAMINANDO HACIA EL FUTURO

100 ACCIONES POR EL FUTURO



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

**PRIMER TRIMESTRE DE
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
2007-2010**

CONTENIDO



PRESIDENCIA MUNICIPAL



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



SEGURIDAD PUBLICA



PRESIDENCIA MUNICIPAL

- 1. Celebrar el acuerdo de coordinación entre las corporaciones de Seguridad Pública de los tres niveles de gobierno**
 - Objetivo: Ampliar y eficientar la ejecución de las acciones de seguridad pública
 - Impacto: Disminución de la incidencia delictiva y hechos de tránsito
 - Tiempo de ejecución: Desde el primer día de la administración municipal
- 2. Unificar el Mando de Policía y Tránsito Municipal**
 - Objetivo: Mejorar la eficiencia en las acciones de seguridad
 - Impacto: Incremento en la fuerza operativa y mejoría en el servicio
 - Tiempo de ejecución: 30 días
- 3. Crear el patronato de Seguridad Pública**
 - Objetivo: Maximizar los recursos para el equipamiento de las corporaciones policiales
 - Impacto: Órgano de Seguridad Pública más equipado
 - Tiempo de ejecución: 60 días
- 4. Incrementar las prestaciones sociales para policías**
 - Objetivo: Gestionar mayores prestaciones para la seguridad social de policías
 - Impacto: Elevar la calidad de vida de los policías y sus familias
 - Tiempo de ejecución: 60 días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



SEGURIDAD PUBLICA



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

5. Habilitar la Coordinación de Estrategia y Logística Operativas

- Objetivo: Eficientar el recurso humano y material de la Secretaría
- Impacto: Mayor efectividad de las políticas municipales en materia de Seguridad Pública
- Tiempo de ejecución: 60 días

6. Reestructurar el área de Transporte Municipal

- Objetivo: Fortalecer la capacidad de dirección, control, vigilancia y modernización del transporte público municipal
- Impacto: Eficientar el servicio y mejorar la calidad otorgada al usuario
- Tiempo de ejecución: 90 días

7. Restablecer el Centro de Capacitación y Actualización del Policía, para mantenerlo a la vanguardia en técnicas policiales

- Objetivo: Contar con policías capacitados profesionalmente
- Impacto: Mejor servicio a la comunidad
- Tiempo de ejecución: 90 días

8. Integrar el Consejo de Policías Jubilados, para el enriquecimiento de las políticas municipales en materia de prevención al delito

- Objetivo: Aprovechar la experiencia de policías jubilados
- Impacto: Diseño de políticas de seguridad pública acordes a las necesidades de la comunidad.
- Tiempo de ejecución: 60 días



SEGURIDAD PUBLICA



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

9. Celebrar convenio con Instituciones de Educación Superior, para la capacitación de personal operativo en la atención telefónica de emergencias

- Objetivo: Brindar servicio oportuno y de calidad a los usuarios del número de emergencias
- Impacto: Prevenir actos violentos
- Tiempo de ejecución: 90 días

10. Fortalecer la Coordinación de Prevención del Delito

- Objetivo: Ampliar el alcance de los programas preventivos en el municipio
- Impacto: Reducir los índices delictivos en el municipio
- Tiempo de ejecución: 60 días

11. Habilitar el área de atención a la violencia familiar

- Objetivo: Prevenir y atender la problemática de la violencia familiar
- Impacto: Reducción de la incidencia respectiva
- Tiempo de ejecución: 30 días

12. Implementar operativos para la vigilancia y control de espacios públicos

- Objetivo: Generar seguridad en las instalaciones deportivas y de esparcimiento familiar
- Impacto: Facilitar la práctica deportiva y la convivencia familiar
- Tiempo de ejecución: Permanente

CAMINANDO HACIA EL FUTURO



SEGURIDAD PUBLICA



PRESIDENCIA MUNICIPAL

13. Crear comités de vigilancia por vecinos en las delegaciones municipales

- Objetivo: Incrementar la seguridad ciudadana y la prevención del delito en la zona rural
- Impacto: Acercamiento con la ciudadanía para definir las acciones de seguridad pública que requieren las áreas rurales del municipio
- Tiempo de ejecución: 90 días

14. Firmar convenio de coordinación con Gobierno del Estado y Oficina de Aduanas para detener y sancionar los vehículos que circulen de manera irregular

- Objetivo: Coordinar acciones para cumplir con la reglamentación legal vigente en la materia
- Impacto: Regularizar el parque vehicular
- Tiempo de ejecución: 90 días

15. Instalar módulos itinerantes para la campaña de DESARME (Coordinación con Secretaría de la Defensa Nacional)

- Objetivo: Acercar los centros de recepción de armas a puntos estratégicos.
- Impacto: Reducción de armas de fuego en poder de ciudadanos
- Tiempo de ejecución: 90 días

16. Implementar la utilización del alcoholímetro a conductores

- Objetivo: Reducir el número de hechos de tránsito en la ciudad
- Impacto: Vialidades más seguras y menos víctimas de delitos relacionados
- Tiempo de ejecución: 90 días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



SEGURIDAD PUBLICA



PRESIDENCIA MUNICIPAL

17. Instalar cámaras para ampliar el sistema de videovigilancia de la ciudad

- Objetivo: Ampliar la cobertura del proceso de prevención a través de la videovigilancia
- Impacto: Obtención de registros visuales para la prevención de delitos y en su caso, material probatorio para su persecución
- Tiempo de ejecución: 90 días

18. Crear la página Web de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.

- Objetivo: Poner al alcance de la ciudadanía, información relativa a infracciones, detenidos, vehículos y objetos recuperados
- Impacto: Eficiencia y transparencia en el servicio de seguridad pública
- Tiempo de ejecución: 90 días

19. Ampliar la vigilancia en la ciudad

- Objetivo: Reforzar la vigilancia en la ciudad
- Impacto: Disminución de la incidencia delictiva y hechos de tránsito
- Tiempo de ejecución: Desde el primer día de la administración municipal

20. Implementar campaña de cero tolerancia a los conductores que NO utilicen el CINTURÓN DE SEGURIDAD y SILLA DE INFANTES

- Objetivo: Concientizar a la ciudadanía sobre el uso del cinturón de seguridad
- Impacto: Vialidades más seguras
- Tiempo de ejecución: 30 días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



SEGURIDAD PUBLICA



PRESIDENCIA MUNICIPAL

• BOMBEROS Y PROTECCIÓN CIVIL

21. Abrir la Estación de Bomberos en el poblado de Francisco Zarco

- Objetivo. Lograr mayor cobertura y rápida respuesta a solicitudes de Emergencias de los residentes que habitan en las poblaciones del norte del Municipio
- Impacto.- Es de interés social y de beneficio para las poblaciones del Valle de Guadalupe, Ej. Porvenir, Francisco Zarco, San Antonio de las Minas, etc.
- Tiempo de Ejecución.- 90 días

22. Coordinar con Comisión Nacional del Agua, Secretaría de Administración Urbana el programa de limpieza de cauce de arroyos con desembocaduras al mar

- Objetivo.- Realizar acciones preventivas en los principales causas de arroyos, para mitigar el impacto de afectación por próxima temporada de lluvias
- Impacto.- Mejoramiento de la imagen urbana de la ciudad y disminución del riesgo por inundación.
- Tiempo de Ejecución.- 60 Días

23. Constituir el Consejo Municipal de Protección Civil

- Objetivo.- Proteger la vida y la salud de los habitantes del municipio de Ensenada ante la eventualidad de un desastre
- Impacto.- Acciones coordinadas interinstitucionalmente, para la prevención, auxilio y reconstrucción ante un fenómeno destructivo
- Tiempo de Ejecución.- 90 Días

24. Ampliar la difusión de medidas preventivas en materia de Protección Civil

- Objetivo.- Diseñar, elaborar y distribuir material educativo impreso: trípticos y folletos
- Impacto.- Métodos de prevención y recomendaciones para dar a conocer a la población cómo actuar antes y durante una amenaza de cualquier fenómeno natural
- Tiempo de Ejecución.- 30 Días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



SEGURIDAD PUBLICA



PRESIDENCIA MUNICIPAL

25. Profesionalizar a bomberos en el manejo de la prevención y combate de incendios

- Objetivo: Contar con personal calificado para la prevención y atención de siniestros
- Impacto: Prevención y combate de siniestros
- Tiempo de ejecución: 90 días

26. Firmar acuerdo de coordinación entre C4 y COP para la operación de las unidades de emergencia

- Objetivo. Eficientar el servicio de las unidades de emergencia en el municipio
- Impacto. Beneficio a la comunidad en riesgo, madres trabajadoras, niños solos, adultos mayores
- Tiempo de ejecución. 60 días

27. Ampliar el operativo de control de venta y manejo de la pirotecnia

- Objetivo.- Evitar riesgos por almacenaje y distribución de explosivos
- Impacto.- Evitar riesgos y daños ante la amenaza de explosivos
- Tiempo de Ejecución.- 30 Días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO URBANO, INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

DESARROLLO URBANO

28. Instalar señalamientos horizontales y verticales en vialidades primarias.

- Objetivo: Señalizar eficientemente las vialidades primarias de la ciudad.
- Impacto: Servicio en el tránsito vehicular y peatonal. Ejecución de los trabajos en calle Reforma, Novena, Clark Flores y tramo carretero San Miguel Puerto.
- Tiempo de ejecución: 60 días (del 1° de diciembre de 2007 al 31 de enero de 2008)

29. Regenerar los Baños Públicos, Banquetas y Alumbrado Público en el Bulevar Costero.

- Objetivo: Ofrecer espacios públicos dignos y de calidad a los habitantes y visitantes de la ciudad.
- Impacto: Mejoramiento de la imagen urbana del centro histórico de Ensenada
- Tiempo de ejecución: 1° de diciembre de 2007 al 29 de febrero de 2008

30. Implementar el programa de modernización catastral

- Objetivo: Consolidar la primera etapa de Digitalización de la Base de Datos del Catastro.
- Impacto: Implementación del sistema de consulta digital eficientando los servicios en materia de gestión urbana. Adquisición de equipo y digitalización documental del archivo de control urbano y ecología.
- Tiempo de ejecución: 30 días (2 de enero - 29 de febrero de 2008)

31. Implementar el programa de reingeniería de administración urbana

- Objetivo: Reestructurar las Áreas de Obras y Servicios Públicos.
- Impacto: Contar con una estructura de gobierno profesional que logre niveles de excelencia en la prestación de los servicios y en la calidad de las obras en beneficio de la ciudadanía del municipio de Ensenada. Consolidación del proyecto y adecuaciones al reglamento de la Ley del Régimen Municipal.
- Tiempo: 90 días (del 1° de diciembre de 2007 al 29 de febrero de 2008)



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO URBANO, INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

32. Desarrollar el Proyecto de Panteón Municipal en el Fraccionamiento Popular 89

- Objetivo: Brindar servicios eficientes y de calidad
- Impacto: Atención a una urgente demanda social
- Tiempo de ejecución: 30 días (2 de enero - 29 de febrero de 2008)

PROTECCIÓN AL MEDIO

33. Elaborar el Plan Maestro del Proyecto de Playa Municipal al Sur del Arroyo El Gallo.

- Objetivo: Rescatar espacios públicos para la ciudad
- Impacto: Promoción de la convivencia de la población y turistas de Ensenada
- Tiempo de ejecución: 90 días (del 1° de diciembre de 2007 al 29 de febrero de 2008)

34. Regenerar 130,000 m2 de superficie de vialidades.

- Objetivo: Rehabilitar asfaltos de la ciudad.
- Impacto: El proyecto comprende las calles: Ámbar, Once, Morelos, Obregón, Bahía Asunción, Alisos. Por tratarse de vialidades primarias de la ciudad beneficia en forma directa o indirectamente a toda la población de Ensenada.
- Tiempo de ejecución: 30 días (del 15 de diciembre de 2007 al 15 de febrero de 2008)

35. Reforestar el Cañón de Doña Petra

- Objetivo: Elaborar el proyecto de Reforestación e Instalación de la Red de Riego en la Zona de Conservación del Cañón de Doña Petra
- Impacto: Rescate de espacios públicos y áreas naturales en beneficio de la comunidad ensenadense. Siembra de 1,000 árboles de la zona, suministro e instalación de Red de Riego de aguas tratadas de la planta de tratamiento de PLAN NORESTE.
- Tiempo de ejecución: 45 días (15 de diciembre de 2007 al 29 de febrero de 2008)



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO HUMANO



PRESIDENCIA MUNICIPAL

Desarrollo Social

36. Abrir una guardería en San Quintín, B.C.

- Objetivo. Incrementar los apoyos a madres trabajadoras en la zona de San Quintín
- Impacto. Elevar la calidad de vida de las familias de la región
- Tiempo de ejecución. 90 días

37. Implementar el programa Municipal de Desarrollo Social “Caminando Consentido”

- Objetivo. Fomentar los valores familiares promover el deporte, prevenir las adicciones en niños y jóvenes del Municipio.
- Impacto. Familias integradas y niños y jóvenes alejados en las drogas y creciendo en comunidades más seguras.
- Tiempo de ejecución. 60 días

38. Llevar a cabo el concurso elige a tu mascota para el programa “Camina consentido”

- Objetivo. Tener una mascota que identifique al programa “camina consentido”, que logre la empatía con la comunidad
- Impacto. Toda la comunidad
- Tiempo de ejecución. 90 días

Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia

39. Implementar el programa Navidad calentita

- Objetivo: Brindar una navidad más placentera a los que menos tienen
- Impacto: Apoyo principal, a grupos vulnerables del municipio, niños y adultos mayores
- Tiempo estimado: implementar en 15 días para ejecutar en 30 días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO HUMANO



PRESIDENCIA MUNICIPAL

40. Instrumentar programa DIF contigo

- Objetivo: Estructurar un programa de apoyo a víctimas en situación de emergencia, creando líneas de acción que puedan ponerse en marcha de manera inmediata al momento de existir un desastre natural en nuestro municipio
- Impacto: Población en riesgo y desamparo
- Tiempo estimado: 90 días

41. Vigilar el cuidado de nuestros niños (supervisión integral de guarderías)

- Objetivo: Contar con el padrón actualizado de guarderías, para supervisar que su funcionamiento sea el establecido por la normatividad vigente
- Impacto: Espacios de calidad para el cuidado de nuestros niños
- Tiempo estimado: 90 días

42. Instrumentar programa Abuelito, mejorando tu calidad de vida

- Objetivo: Ofrecer pláticas de apoyo para personas de la tercera edad con un enfoque físico, psicológico y emocional
- Impacto: Elevar la calidad de vida y el reconocimiento de nuestros adultos mayores
- Tiempo estimado: 90 días

EDUCACIÓN

43. Implementar el Programa Lunes Cívico

- Objetivo. Promover los valores cívicos en alumnos de planteles educativos del turno matutino y vespertino del Municipio.
- Impacto. Niños y jóvenes con valores cívicos arraigados y fortalecidos
- Tiempo de ejecución. 90 días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO HUMANO



PRESIDENCIA MUNICIPAL

44. Otorgar más becas para estudiantes, 200 para primaria y 100 secundaria

- Objetivo. Cubrir la creciente demanda de apoyos para que los niños puedan estudiar
- Impacto. Elevar la calidad de vida de los estudiantes del municipio
- Tiempo de ejecución. 90 días

45. Firmar convenios con empresarios locales para impulsar el Programa: Adopta una Escuela (en coordinación con el Sistema Educativo Estatal)

- Objetivo. Apoyar a las Escuelas más necesitadas
- Impacto. Nuestros niños y jóvenes podrán estudiar en condiciones más dignas.
- Tiempo de ejecución. 90 días
- Cultura

46. Implementar el programa Cultura para todos

- Objetivo: Revivir el espíritu navideño y llevar alegría a las comunidades marginadas que no cuentan regularmente con estas actividades
- Impacto: Desarrollar el gusto por la música, generar la convivencia entre vecinos e interesarlos en mantener actividades culturales en su comunidad de manera permanente
- Tiempo de ejecución: 30 días

47. Instrumentar Año Nuevo en la zona del centro histórico

- Objetivo: Ofrecer un evento de calidad y gratuito a los ensenadenses durante las fiestas de fin de año
- Impacto: Espacio de convivio y unión fraternal
- Tiempo de ejecución: 31 de diciembre



DESARROLLO HUMANO



PRESIDENCIA MUNICIPAL

48. Llevar a cabo VentanArte

- Objetivo: Ofrecer el espacio cultural en el que los artistas locales expongan sus obras y la ciudadanía en general pueda disfrutar de la cultura municipal
- Impacto: Vincular a los artistas locales, generar la convivencia entre ellos mismos y exposición del arte local
- Tiempo de ejecución: Después de las fiestas del Carnaval, dos días (fin de semana)

49. Llevar Arte itinerante a comunidades indígenas

- Objetivo: Ampliar la cobertura de los programas culturales y llevarlos a los grupos más vulnerables
- Impacto: Generar la convivencia entre las comunidades indígenas nativas y migrantes del municipio
- Tiempo de ejecución: 30 días

SERVICIOS MÉDICOS MUNICIPALES

50. Instalar el Comité Municipal Contra las Adicciones (COMCA)

- Objetivo: Propiciar la coordinación permanente y efectiva entre las instituciones y organismos públicos, privados y sociales, que llevan a cabo acciones orientadas a prevenir, atender, rehabilitar e investigar el fenómeno de las adicciones, coadyuvando en la solución de la problemática social y de salud derivada del consumo de sustancias adictivas, para elevar la calidad de vida en las comunidades
- Impacto: Prevenir las adicciones en el municipio
- Tiempo de ejecución: Inmediato (una vez aprobado por cabildo)

CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO HUMANO



PRESIDENCIA MUNICIPAL

51. Implementar la campaña intensiva de control de perro callejero

- Objetivo: Elevar la calidad de vida de los habitantes del municipio
- Impacto: Erradicación de enfermedades producidas por las excretas del perro callejero.
- Tiempo de ejecución: 90 días

JÓVENES

52. Crear el Instituto Municipal de la Juventud

- Objetivo: Establecer la política integral de promoción, apoyo y asesoría a la juventud del Municipio
- Impacto: Impulsar el desarrollo, integración y participación plena y eficaz de los jóvenes en la vida económica, laboral, política, cultural, científica, social, deportiva y recreativa del municipio
- Tiempo de ejecución: Inmediato (una vez aprobado por Cabildo)
-

53. Recolectar regalos para los niños indígenas de la zona rural

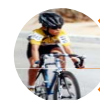
- Objetivo: Alegrar el Día de Reyes de los niños indígenas y de escasos recursos de la zona rural del municipio
- Impacto: Apoyo a grupos vulnerables de la zona rural del municipio
- Tiempo de ejecución: 30 días (para entregar el día de Reyes Magos)

54. Implementar gira de conferencias sobre valores

- Objetivo: Promover los valores en los jóvenes de nuestro municipio
- Impacto: Prevención de actos delictivos
- Tiempo de ejecución: Inmediatamente, campaña permanente



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO HUMANO



PRESIDENCIA MUNICIPAL

DEPORTE

55. Inaugurar los juegos selectivos rumbo a Olimpiada Nacional 2008

- Objetivo: Realizar las competencias para seleccionar a los deportistas que nos representarán en la Olimpiada Nacional 2008
- Impacto: Atender a deportistas de los 5 municipios Tijuana, Rosarito, Tecate, Mexicali y Ensenada en 10 disciplinas deportivas
- Tiempo de ejecución: 3 días (del 7 al 9 de diciembre 2007)

56. Fomentar y organizar el deporte en 15 colonias populares y 23 delegaciones

- Objetivo: Tener un representante del deporte en cada una de las delegaciones y colonias populares del municipio
- Impacto: Reestructuración y eficiencia de los comités deportivos en la zona rural y urbana
- Tiempo de ejecución: 60 días (Enero y febrero 2008)

57. Llevar a cabo 24 eventos deportivos para la promoción del deporte popular

- Objetivo. Incentivar mayor participación de niños al deporte municipal
- Impacto. 400 niños de los 3 a los 12 años de edad por colonia
- Tiempo de ejecución. 2 eventos por semana sábados y domingos (90 días)

58. Firmar el convenio colaboración con U.A.B.C. para centros de iniciación deportiva.

- Objetivo: Ampliar la cobertura de los servicios del INMUDERE
- Impacto: Atender al inicio de este programa a no menos de 500 niños y al tiempo de 6 meses incrementarlo al doble en diferentes disciplinas deportivas.
- Tiempo de ejecución: 60 días, enero promoción, febrero inscripción e iniciación de centros



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO HUMANO



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

59. Abrir el Centro de Medicina Deportiva

- Objetivo: Brindar atención médica especializada a deportistas. Prevenir lesiones de riesgo, promoción de la salud, tratamiento oportuno de lesiones a participantes en cualquier tipo de evento deportivo
- Impacto: Elevar la calidad y cobertura de los servicios deportivos municipales
- Tiempo de ejecución: Toda la administración con el apoyo del Gobierno del Estado

60. Implementar programa Pausa para la salud

- Objetivo: Realizar evaluaciones físicas y programas de acondicionamiento físico a personas de la tercera edad y personas con sobrepeso
- Impacto: Elevar la calidad de vida, concientizando a la ciudadanía sobre la importancia de la activación física
- Tiempo de ejecución: Inmediato

61. Reclutar niños para apertura de escuelas deportivas

- Objetivo: Brindar a la comunidad infantil una opción en la formación de futuros ciudadanos
- Impacto: Incrementar la participación activa de niños y jóvenes de Ensenada, alejándolos de las drogas, el pandillerismo y actividades nocivas para la salud
- Tiempo de ejecución: A partir de Enero 2008

62. Firmar convenio para emitir cápsulas informativas tituladas *Más Deporte por Ensenada*

- Objetivo: Promover los logros del deporte municipal
- Impacto: Crear vínculos estrechos con los medios de comunicación de nuestro Municipio, perfilar y consolidar las actividades que desarrolla el instituto, manifestándolos y promoviéndolos en nuestra comunidad.
- Tiempo de ejecución: 90 días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO HUMANO



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

63. Llevar a cabo el programa *Vía activa*

- Objetivo: Impulsar el deporte local a través de actividades deportivas y recreativas
- Impacto: Calle primera y boulevard costero. Una opción excelente para convivir en familia y amigos a través de la realización de actividades, fomenta la recreación y activación física y la activación del comercio municipal
- Tiempo de ejecución: 90 días

64. Inaugurar 20 centros de iniciación deportiva

- Objetivo. Buscar la integración social, fortaleciendo la promoción deportiva popular entre los niños y jóvenes del Municipio.
- Impacto. Buscar contribuir para el desarrollo del deporte infantil de nuestra ciudad con más de 1500 niños beneficiados diariamente
- Tiempo de ejecución. 30 días (enero a diciembre del 2008)



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



FINANZAS MUNICIPALES

65. Incentivar el pago oportuno de derechos en la zona urbana de la ciudad, San Quintín y Vicente Guerrero

- Objetivo: Acercar a la ciudadanía estos servicios a través del sistema electrónico y la caja recaudadora correspondiente
- Impacto: Aumento de ingresos en un 20% para atender prioridades inmediatas
- Tiempo de Ejecución: Enero – Febrero de 2008

66. Acercar los servicios de recaudación a la zona de San Quintín

- Objetivo: facilitar a la ciudadanía el cumplimiento de las obligaciones fiscales otorgando los servicios de revalidación de permisos de alcoholes y de comercio ambulante
- Impacto: Disminución de tiempos y movimientos en trámites gubernamentales municipales, para la gente de San Quintín
- Tiempo de ejecución: 90 días

67. Implementar el programa de austeridad municipal en gasto operativo

- Objetivo: Optimizar los recursos destinados para el gasto municipal, entre ellos la gasolina, rubro importante del gasto operativo
- Impacto: Optimización del gasto para destinarlo a beneficio social en un 10 a 15%
- Tiempo de ejecución: 30 días para su implementación

68. Otorgar un incentivo salarial a los policías y aumento de seguro de vida

- Objetivo: Dignificar y reconocer la labor del policía
- Impacto: Estímulo en la labor operativa de Seguridad Pública
- Tiempo de ejecución: 2 de enero de 2008 (día del policía)



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



GOBIERNO INTERIOR

69. Conformer e iniciar actividades de la Comisión de Seguridad Pública de Ascensos, Estímulos y Recompensas

- Objetivo: Otorgar beneficios a elementos por su desempeño y en su caso, aplicar sanciones
- Impacto: Incentivar para la mejora continua en el desempeño de las actividades de los elementos de seguridad pública
- Tiempo de Ejecución: 30 días

70. Generar el Reglamento de Participación Ciudadana

- Objetivo: Normar los procedimientos y formas de participación de la población en los actos y decisiones de gobierno
- Impacto: Decisiones de Gobierno tomadas con la participación de la ciudadanía
- Tiempo de Ejecución: Diciembre de 2007

71. Aplicar cero tolerancia a establecimientos que vendan bebidas con graduación alcohólica sin el permiso correspondiente

- Objetivo: Implementar el programa de verificación e identificación de lugares con venta de bebidas con graduación alcohólica que no cuenten con permiso.
- Impacto: Proteger la salud, seguridad y tranquilidad de los vecinos de las zonas correspondientes
- Tiempo de ejecución: 90 días (operativos semanales)

72. Aplicar cero tolerancia a venta de bebidas alcohólicas a menores de edad

- Objetivo: Aplicar la normatividad correspondiente
- Impacto: Cuidado y protección a menores de edad
- Tiempo de ejecución: 90 días (operativos semanales)



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



73. Aplicar Cero tolerancia a comercio ambulante sin permiso

- Objetivo: Aplicar la normatividad vigente
- Impacto: Mejorar la imagen de nuestra ciudad, evitar la mendicidad, el abuso y explotación de menores de edad.
- Tiempo de ejecución: 90 Días

74. Realizar la campaña de matrimonios colectivos el 14 de febrero 2008

- Objetivo: Promover la seguridad civil y jurídica de la pareja e hijos
- Impacto: Reducir el índice de parejas que viven en unión libre, ayudando a su integración como familia.
- Tiempo de ejecución: 60 días

75. Disminuir el costo de las copias de nacimiento certificadas, durante el programa de pre-inscripciones escolares

- Objetivo: Garantizar la educación de la población estudiantil de nuestro Municipio, al poder adquirir su acta de nacimiento a un precio menor del normal actual.
- Impacto: Facilitar a los padres de familia el tener a tiempo las copias certificadas de actas de sus hijos para pre-inscripciones de nivel de educación básica y profesional, evitando mayor gasto, inclusive evitando largas filas y pérdida de tiempo.
- Tiempo de ejecución: 90 días

76. Implementar campaña de expedición anticipada de C.U.R.P. a la población estudiantil y adultos mayores

- Objetivo: Dotación de la C.U.R.P en tiempo para garantizar asistencia en inscripciones escolares, salud y orientación social.
- Impacto: Facilitar a los padres de familia el proceso del trámite ante el Registro Civil, evitándoles largas filas y pérdida de tiempo, garantizándoles tener a tiempo su C.U.R.P. para inscripciones escolares de sus hijos a nivel básico y profesional; en cuanto a los adultos mayores se les facilita la obtención de seguro médico o adquisición de pensiones.
- Tiempo de ejecución: 90 días



ATENCIÓN CIUDADANA Y COMUNICACIÓN

77. Creación del Área de Atención Ciudadana dentro de la Oficina de la Presidencia Municipal.

- Objetivo: Contar con un área especializada que de seguimiento puntual a las peticiones y demandas de la ciudadanía.
- Impacto: Gobierno cercano a la comunidad,
- Tiempo de Ejecución: 30 días

78. Implementación del Programa “Encuentro con la Comunidad”.

- Objetivo: Acercar al Presidente Municipal y a la ciudadanía a través de visitas comunitarias para atender su problemática a efecto de que se establezcan compromisos para su solución
- Impacto: Comunidad escuchada directamente por el Presidente Municipal para la solución de su problemática inmediata.
- Tiempo de Ejecución: 30 días

79. Crear línea telefónica de atención ciudadana

- Objetivo: Brindar servicio personalizado y con calidez a la comunidad que requiere información y/o presentar algún reporte
- Impacto: Seguimiento a las peticiones; una vez resueltas podrá establecerse contacto para verificar y mejorar continuamente el cumplimiento de la petición
- Tiempo de ejecución: 30 días

80. Establecer contacto directo con la comunidad a través del programa de radio: Vamos con rumbo al futuro

- Objetivo: Acercar el gobierno a la ciudadanía, a través de un programa radiofónico para dar a conocer las acciones, obras y políticas del gobierno
- Impacto: Gobierno cercano a la gente
- Tiempo de ejecución: 30 días





81. Establecer el programa gobierno municipal virtual y cercano

- Objetivo: Crear una sala o foro digital de acercamiento con la comunidad en el que un funcionario municipal interactúe semanalmente con la ciudadanía interesada en el tema a tratar
- Impacto: Gobierno cercano a la gente
- Tiempo de ejecución: 30 días

82. Crear la Gaceta municipal electrónica

- Objetivo: Ampliar la cobertura de difusión de las acciones del gobierno municipal
- Impacto: Gobierno cercano a la gente
- Tiempo de ejecución: 30 días

83. Otorgar reconocimientos al ciudadano orgullo *ensenadense*

- Objetivo: Fomentar el orgullo *ensenadense* a través de la premiación de ciudadanos destacados (empresarios, estudiantes, empleados municipales)
- Impacto: Fomenta el orgullo y sentido de pertenencia al municipio
- Tiempo de ejecución: 45 días

84. Firmar convenios de colaboración para implementar programas de intercambio *hermano estudiantil*

- Objetivo: Generar programas de intercambio con ciudades hermanas (E.U.A., España, Japón)
- Impacto: Intercambio de conocimientos, educación, cultura, actividades deportivas, etc.
- Tiempo de ejecución: 90 días



85. Implementar el Programa “Audiencia Ciudadana” con funcionarios municipales el primer lunes de cada mes

- Objetivo: Escuchar, atender y canalizar las peticiones ciudadanas
- Impacto: Gobierno cercano a la gente
- Tiempo de ejecución: Inmediato

86. Instalar kioscos digitales en oficinas municipales (registro civil, palacio municipal, catastro, seguridad pública)

- Objetivo: Informar a la ciudadanía sobre los servicios y acciones de gobierno. Espacios para la retroalimentación y buzón de quejas
- Impacto: Imagen fresca, moderna y transparente del gobierno municipal
- Tiempo de ejecución: 90 días

87. Implementar el sistema de respuesta digital de trámites y servicios

- Objetivo: Ampliar el servicio de respuesta de trámites y servicios del gobierno municipal, mediante el envío de mensajes de texto a través de una intranet, en la cual se notifica al usuario de cualquier cambio en el estado de su trámite
- Impacto: Imagen fresca, moderna y transparente del gobierno municipal
- Tiempo de ejecución: 60 días

88. Publicar el nuevo portal de internet del Ayuntamiento

- Objetivo: Modernizar la página de internet del ayuntamiento con la utilización de nuevas tecnologías
- Impacto: Imagen fresca, moderna y transparente del gobierno municipal
- Tiempo de ejecución: 90 días





DESARROLLO REGIONAL



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

89. Implementar en coordinación con los órdenes de gobierno y empresarios el Fondo para el Desarrollo Regional

- Objetivo: Contar con recursos para financiar proyectos regionales para el fortalecimiento de las comunidades que integran las regiones de nuestro municipio
- Impacto: Directo a los habitantes de las regiones al incorporarlos a actividades productivas con recursos procedentes de este fondo regional
- Tiempo de ejecución: 90 días

90. Presentar el programa de Desarrollo Regional Región Colonet

- Objetivo: Generar el desarrollo de la región con la instrumentación de este programa
- Impacto: A los integrantes de la región y donde ven reflejado el diseño de su comunidad
- Tiempo de ejecución: 90 días

91. Gestionar la instalación una Teleula del Sistema EDUSAT en la Región San Quintín

- Objetivo: Promover la capacitación y fortalecimiento regional por medio del Sistema EDUSAT.
- Impacto: Incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región
- Tiempo de ejecución: 60 días

92. Iniciar las gestiones para que en cada región se cuenten con sitios para la disposición de basura.

- Objetivo: Evitar la contaminación visual, ambiental y de mantos acuíferos, reduciendo el riesgo de enfermedades por la proliferación de insectos y roedores.
- Impacto: Elevar la calidad de vida de las delegaciones municipales.
- Tiempo de inicio: 60 días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO REGIONAL



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

89. Implementar en coordinación con los órdenes de gobierno y empresarios el Fondo para el Desarrollo Regional

- Objetivo: Contar con recursos para financiar proyectos regionales para el fortalecimiento de las comunidades que integran las regiones de nuestro municipio
- Impacto: Directo a los habitantes de las regiones al incorporarlos a actividades productivas con recursos procedentes de este fondo regional
- Tiempo de ejecución: 90 días

90. Presentar el programa de Desarrollo Regional Región Colonet

- Objetivo: Generar el desarrollo de la región con la instrumentación de este programa
- Impacto: A los integrantes de la región y donde ven reflejado el diseño de su comunidad
- Tiempo de ejecución: 90 días

91. Gestionar la instalación una Teleula del Sistema EDUSAT en la Región San Quintín

- Objetivo: Promover la capacitación y fortalecimiento regional por medio del Sistema EDUSAT.
- Impacto: Incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región
- Tiempo de ejecución: 60 días

92. Iniciar las gestiones para que en cada región se cuenten con sitios para la disposición de basura.

- Objetivo: Evitar la contaminación visual, ambiental y de mantos acuíferos, reduciendo el riesgo de enfermedades por la proliferación de insectos y roedores.
- Impacto: Elevar la calidad de vida de las delegaciones municipales.
- Tiempo de inicio: 60 días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO REGIONAL



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

93. Elaborar un programa anual de rehabilitación y mantenimiento de las vialidades y caminos rurales.

- Objetivo: Facilitar el desarrollo de las actividades productivas de la región.
- Impacto: Favorecer al total de los pobladores de la zona rural, facilitando el tránsito vehicular y el transporte de sus productos, abasto de mercancías, etc.
- Tiempo de ejecución: 90 días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



DESARROLLO ECONÓMICO



PRESIDENCIA
MUNICIPAL

94. Acercar el servicio de consultoría y apoyo a creación de micro negocios en ruta del vino

- Objetivo. Acercar el desarrollo económico a la zona rural del municipio
- Impacto. Mayor número de comerciantes ordenados aprovechando las capacidades, habilidades y recursos de manera perfilada al plan de desarrollo
- Tiempo de ejecución. 90 días

95. Crear la oficina virtual del CAE

- Objetivo. Facilitar la recepción de documentos a distancia, asesoría virtual, autorizaciones y establecimiento de visitas de supervisión.
- Impacto. Disminución de los tiempos de respuesta, clasificar empresas de bajo riesgo y agilizar el flujo de información.
- Tiempo de ejecución. 60 días

96. Establecer un programa de descuentos para contribuyentes cumplidos

- Objetivo. Incentivar el pago oportuno de los impuestos municipales
- Impacto. Incentivar el comercio local
- Tiempo de ejecución. 90 días

97. Implementar la Herramienta pulso turístico

- Objetivo. Elevar la calidad de los servicios turísticos y por ende la percepción del municipio.
- Impacto. Incremento de la afluencia turística al municipio.
- Tiempo de ejecución. 45 días



CAMINANDO HACIA EL FUTURO



98. Mantener limpias y dignas las banquetas en Calle 1ª. (desde Ave. Ryerson hasta Ave. Castillo). Acción coordinada con cámaras de comercio y comerciantes de la zona

Objetivo. Mejorar la imagen urbana de la Calle 1ª

Impacto. Promoción de la participación del sector comercial. Fomento de relaciones con la Cámara de Comercio, Cámara de Restaurantes y Asociación de Comerciantes del ramo turístico.

Tiempo de ejecución. 60 días

99. Pintar banquetas en Calle 1ª. (desde Ave. Ryerson hasta Ave. Castillo)

Objetivo. Mejorar la imagen urbana de la Calle 1ª

Impacto. Espacios dignos para la ciudad

Tiempo de ejecución. 90 días

100. Pintar pérgolas en La Bufadora y reparación del piso cerca al fenómeno natural

Objetivo. Mejorar la imagen de los espacios turísticos como la Bufadora

Impacto. Elevar la calidad en la oferta turística del municipio

Tiempo de ejecución. 60 días





GOBIERNO MUNICIPAL 2007-2010
Acciones para el Futuro

Gabinete: Presidencia / Comunicación

Responsable: Luis Rojas Cassani

Actualización 25 de Enero de 2008

NO.	ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	INVERSIÓN	M E T A S			TIEMPO EJECUCIÓN (FECHA)			AVANCES		FINANCIAMIENTO/ REQUERIMIENTOS	OBSERVACIONES COPLADEM	SEMAFORO
					U. DE MEDIDA	CANT		INICIO	TÉRMINO	STATUS	%	DESCRIPCIÓN			
1	Creación del Área de Atención Ciudadana dentro de la Oficina de la Presidencia Municipal	Contar con un área especializada que de seguimiento puntual a las peticiones y demandas de la ciudadanía.	Ivan Nolasco Cruz	No Disponible	Área	1		02/12/08	Permanente	Concluida	100%	Se encuentra creada y se esta atendiendo ya a alta ciudadanía			
2	Implementación del Programa "Encuentro con la Comunidad".	Acercar al Presidente Municipal y a la ciudadanía a través de visitas comunitarias para atender su problemática a efecto de que se establezcan compromisos para su solución	Ivan Nolasco Cruz	No Disponible	Programa	1		02/12/07	Permanente	Concluida	100%	Actualmente esta en marcha atendiendo a las comunidades			
3	Crear línea telefónica de atención ciudadana	Brindar servicio personalizado y con calidez a la comunidad que requiere información y/o presentar algún reporte	Ivan Nolasco Cruz	No Disponible	Línea	1		02/12/07	Permanente	Concluida	100%	Actualmente esta en marcha atendiendo a las peticiones ciudadanas a través de la línea 070			
4	Establecer contacto directo con la comunidad a través del programa de radio: Vamos con rumbo al futuro	Acercar el gobierno a la ciudadanía, a través de un programa radiofónico para dar a conocer las acciones, obras y políticas del gobierno	Brenda Morales	No Disponible	Programa	1		02/12/07	Permanente	Concluida	100%	Actualmente se encuentra funcionando			
5	Crear la Gaceta municipal electrónica	Ampliar la cobertura de difusión de las acciones del gobierno municipal	Brenda Morales	No Disponible	Gaceta	1		02/12/07	Permanente	Concluida	100%	Se encuentra al 100% se comienza su distribución día 28 de enero de 2008			
6	Organizar reconocimientos al ciudadano orgullo ensenadense	Fomentar el orgullo ensenadense a través de la premiación de ciudadanos destacados (empresarios, estudiantes, empleados municipales)	Norma Lamadrid	No Disponible	Evento	1			Permanente	Concluida	100%	Se estructura el comité de selección de ciudadanos notables y reconocidos por la promoción de valores y se agendaron fechas de eventos.			
7	Firmar convenios de colaboración para implementar programas de intercambio <i>hermano estudiantil</i>	Generar programas de intercambio con ciudades hermanas (E.U.A., España, Japón)	Jorge Saenz	No Disponible	Convenio	1		02/12/07	Permanente	Concluida	100%	El programa se encuentra diseñado y se esta integrando el listado de estudiantes de intercambio con las universidades			
8	Implementar el Programa "Audencia Ciudadana" con funcionarios municipales el primer lunes de cada mes	Escuchar, atender y canalizar las peticiones ciudadanas	Ivan Nolasco Cruz	No Disponible	Audiencias			02/12/07	Permanente	Concluida	100%	El programa se encuentra listo para su arranque			



Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno



SECRETARÍA	OFICINA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL
DIRECCIÓN / ORGANISMO	DIRECCION DE ATENCION CIUDADANA
EJE TEMÁTICO DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	GOBIERNO HONESTO Y EFICIENTE
TEMA / PROYECTO / PROGRAMA	CREAR EL AREA DE ATENCION CIUDADANA ENCARGADA DE RECIBIR, ANALIZAR, CANALIZAR Y DAR SEGUIMIENTO A LAS DEMANDAS Y PETICIONES DE LOS CIUDADANOS.

REPORTE DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y AVANCES DEL PERIODO DEL 1 DE DICIEMBRE DE 2007 AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2008

DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS
<p>DEACUERDO CON LA LINEA DE ACCION 5.3.1.1 SE CREO LA DIRECCION DE ATENCION CIUDADANA QUE SE HA ENCARGADO DE RECIBIR, ANALIZAR CANALIZAR Y DAR SEGUIMIENTO TODO TIPO DE PETICIONES CIUDADANAS ELIMINADO LOS PROCESOS BUROCRÁTICOS Y CREANDO POLÍTICAS QUE NOS HAN PERMITIDO SER PARTE DE UN GOBIERNO EFICIENTE, COMPETITIVO Y CERCANO A LA GENTE, CON EL OBJETIVO DE LOGRAR UN CAMBIO EN LA PERCEPCIÓN CIUDADANA A TRAVÉS DE LA SOLUCIÓN ADECUADA A SUS DEMANDAS DE MANERA EFICAZ.</p>

Observaciones: Utilizar el espacio que sea necesario

Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno



<p>IMPACTO SOCIAL DE LOS RESULTADOS</p>	<p>LOS CIUDADANOS CUENTAN HOY CON UNA OFICINA DONDE SE HAN ATIENDIDO UN TOTAL DE 16,876 PETICIONES CIUDADANAS DE LAS CUALES LE CORRESPONDEN AL AREA DE GESTION UN 42%, AL AREA DE ASISTENCIA SOCIAL 40% Y A LA LINEA DE ATENCION CIUDADANA EL 18%, SIENDO ESTA AREA DONDE LOS DISTINTOS PROGRAMAS DE ACERCAMIENTO CON LA COMUNIDAD ENCUENTRAN SU SEGUIMIENTO HASTA SU CONCLUSION.</p>
--	---

Observaciones: Describir los beneficios que se generaron con los resultados, quienes son los beneficiarios, que beneficios recibieron, cuantos se beneficiaron, en que localidades.

TABLAS Y GRAFICAS QUE SE ANEXAN DE RESPALDO A LA INFORMACIÓN

<p>NOMBRE DEL ARCHIVO DE LA TABLA O GRÁFICO</p>	
--	--

Observaciones: Anexar archivo de tablas o gráficas con archivo de ficha informativa

<p>NOMBRE DEL O LOS ARCHIVOS FOTOGRÁFICOS (EN FORMATO JPG)</p>	
---	--

Observaciones: Anexar archivos fotográficos con archivo de ficha informativa

<p>Nombre y Firma del funcionario que elabora la ficha informativa</p>	<p>Nombre y Firma del Responsable del Sector</p>

Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno

SECRETARÍA	OFICINA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL
DIRECCIÓN / ORGANISMO	DIRECCION DE ATENCION CIUDADANA
EJE TEMÁTICO DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	GOBIERNO HONESTO Y EFICIENTE
TEMA / PROYECTO / PROGRAMA	ACERCAR LA ADMINISTRACION MUNICIPAL A LAS COLONIAS DE LA ZONA URBANA Y LAS LOCALIDADES RURALES.

REPORTE DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y AVANCES DEL PERIODO DEL 1 DE DICIEMBRE DE 2007 AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2008

DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS
<p>DEACUERDO CON LA LINEA DE ACCION 5.3.1.2 SE PUSIERON EN MARCHA DOS PROGRAMAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL;</p> <p>1.- ENCUENTRO CON LA COMUNIDAD.- QUE CONSISTE EN UN DIÁLOGO DIRECTO DEL ALCALDE CON LOS RESIDENTES DE CADA UNA DE LAS 23 DELEGACIONES, PARA LLEVAR APOYOS DIVERSOS, RECOGER INQUIETUDES DE LA COMUNIDAD Y DARLE SEGUIMIENTO, ACTUALMENTE SE HAN ATENDIDO TODAS LA DELEGACIONES DONDE SE HA ENCONTRADO CON BASE EN INFORMACION ESTADISTICA, QUE EL RUBRO DE VIVIENDA Y/O SERVICIOS ES QUE MAS PETICIONES NOS MUESTRA.</p> <p>EN UNA PRIMERA FASE SE RECORRIERON TODAS LAS DELEGACIONES DONDE SE RECABO INFORMACION SE DIO SEGUIMIENTO A LAS PETICIONES Y SE CUMPLIERON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS.</p> <p>DURANTE SU SEGUNDA FASE SE ENTREGAN LOS RESULTADOS DE LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS EN LA FASE ANTERIOR Y SE REALIZAR NUEVAS PROPUESTAS PARA SEGUIR MEJORANDO LA COMUNIDAD.</p> <p>2.- CAMINANDO CON SENTIDO.- ESTE PROGRAMA ES UNA FERIA DE SERVICIOS DONDE EXISTE UN ACERCAMIENTO DE LOS TRES ORDENES DE GOBIERNO A LAS COLONIAS DE ESTE NUESTRO MUNICIPIO DONDE SE RECOGEN Y SON RESUELTAS LAS INQUIETUDES CIUDADANAS DIRECTAMENTE POR LOS TITULARES DE LAS DEPENDENCIAS EN ESTE MISMO LUGAR, CON ESTE PROGRAMA SE HAN ATENDIDO LAS COLONIAS DE NUESTRA LOCALIDAD PROMOVRIENDO EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL, DONDE SOCIEDAD Y GOBIERNO HA PARTICIPADO ACTIVAMENTE EN EL MEJORAMIENTO DE DE SUS PROPIAS AREAS, ACCEDIENDO A LOS BENEFICIOS</p>

Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno



QUE OFRECE EL GOBIERNO MUNICIPAL INTEGRANDO Y ORGANIZANDO LOS COMITES VECINALES.

Observaciones: Utilizar el espacio que sea necesario

<p>IMPACTO SOCIAL DE LOS RESULTADOS</p>	<p>ENCUENTRO CON LA COMUNIDAD.- DURANTE SU PRIMERA FASE SE RECIBIERON UN TOTAL DE 1175 PETICIONES DE LAS CUALES EL 87% SE HA RESUELTO SATISFACTORIAMENTE Y EL 13% SE ENCUENTRA EN PROCESO, DURANTE SU SEGUNDA FASE A LA FECHA SE TIENE REGISTRADAS UN TOTAL DE 736 PETICIONES CIUDADANAS DE LAS CUALES EL 76 % SE HA CONCLUIDO SATISFACTORIAMENTE Y EL 24% SE ENCUENTRA EN PROCESO.</p> <p>CAMINANDO CON SENTIDO.- SE HAN ATENDIDO UN TOTAL DE 18 COLONIAS EN LAS CUALES SE HAN RECIBIDO UN TOTAL DE 9000 PETICIONES REGISTRADAS DE LAS CUALES EL 73% SE HAN CONCLUIDO SATISFACTORIAMENTE Y EL 27 % SE ENCUENTRA EN PROCESO.</p>
--	--

Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno

Observaciones: Describir los beneficios que se generaron con los resultados, quienes son los beneficiarios, que beneficios recibieron, cuantos se beneficiaron, en que localidades.

TABLAS Y GRAFICAS QUE SE ANEXAN DE RESPALDO A LA INFORMACIÓN

NOMBRE DEL ARCHIVO DE LA TABLA O GRÁFICO	
---	--

Observaciones: Anexar archivo de tablas o gráficas con archivo de ficha informativa

NOMBRE DEL O LOS ARCHIVOS FOTOGRÁFICOS (EN FORMATO JPG)	<p>encuentro_comunidad_ojos negros.jpg</p> <p>caminando_conse37.jpg</p>
--	---

Observaciones: Anexar archivos fotográficos con archivo de ficha informativa

Nombre y Firma del funcionario que elabora la ficha informativa	Nombre y Firma del Responsable del Sector

Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno

SECRETARÍA	OFICINA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL
DIRECCIÓN / ORGANISMO	DIRECCION DE ATENCION CIUDADANA
EJE TEMÁTICO DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	GOBIERNO HONESTO Y EFICIENTE
TEMA / PROYECTO / PROGRAMA	LLEVAR A CABO AUDIENCIAS CIUDADANAS CON FUNCIONARIOS MUNICIPALES

REPORTE DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y AVANCES DEL PERIODO DEL 1 DE DICIEMBRE DE 2007 AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2008

DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS
<p>DEACUERDO CON LA LINEA DE ACCION 5.3.1.3 SE PUSO EN MARCHA EL PROGRAMA DEL GOBIERNO MUNICIPAL; AUDIENCIAS PUBLICAS, EL CUAL TIENE COMO OBJETIVO PRIMORDIAL ATENDER DE FORMA PERSONALIZADA LAS PETICIONES CIUDADANAS POR PARTE DEL C. PRESIDENTE MUNICIPAL CON APOYO DE SU GABINETE, DE FORMA EFICIENTE SE FORMA UN AREA DE TRABAJO DONDE EXISTE UNA LOGISTICA DE ATENCION QUE CONSISTE EN UNA AREA DE REGISTRO DONDE SON CAPTURADAS LAS SOLICITUDES CIUDADANAS OTORGANDOLES SU TURNO DE ATENCION, EL C. PRESIDENTE ATIENDE LA PETICION CIUDADANA DANDO INSTRUCCIONES INMEDIATAMENTE AL FUNCIONARIO QUE LE CORRESPONDA PARA QUE LE DE SOLUCION INMEDIATA A LA MISMA, EN ESTE PROGRAMA SE ATIENDEN UN PROMEDIO DE 90 PERSONAS POR JORNADA, ESTE SE LLEVA A CABO EN LA EXPLANADA DEL PALACIO MUNICIPAL CONVIRTIENDO DICHO LUGAR EL PRIMER MARTES DE CADA MES EN UNA GRAN OFICINA DE ATENCION A LA CIUDADANIA, DONDE SE RECIBE, ATIENDE INMEDIATAMENTE Y SE DA SEGUIMIENTO HASTA SU CONCLUSION A LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS.</p> <p>EN ESTE PROGRAMA LOS RUBROS MÁS ATENDIDOS SON LA SALUD, GRUPOS VULNERABLES, EDUCACION.</p>

Observaciones: Utilizar el espacio que sea necesario

Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno



<p>IMPACTO SOCIAL DE LOS RESULTADOS</p>	<p>SE HAN LLEVADO A CABO UN TOTAL DE 9 AUDIENCIAS PÚBLICAS DONDE EL PRESIDENTE MUNICIPAL A ESCUCHADO Y ATENDIDO UN TOTAL 810 PETICIONES CIUDADANAS CONCLUYENDO SATISFACTORIAMENTE EL 100% DE LAS MISMAS.</p>
--	--

Observaciones: Describir los beneficios que se generaron con los resultados, quienes son los beneficiarios, que beneficios recibieron, cuantos se beneficiaron, en que localidades.

TABLAS Y GRAFICAS QUE SE ANEXAN DE RESPALDO A LA INFORMACIÓN

<p>NOMBRE DEL ARCHIVO DE LA TABLA O GRÁFICO</p>	
--	--

Observaciones: Anexar archivo de tablas o gráficas con archivo de ficha informativa

<p>NOMBRE DEL O LOS ARCHIVOS FOTOGRÁFICOS (EN FORMATO JPG)</p>	 <p>foto_audienciaspublicas.jpg</p>
---	--

Observaciones: Anexar archivos fotográficos con archivo de ficha informativa



Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno



Nombre y Firma del funcionario que elabora la ficha informativa	Nombre y Firma del Responsable del Sector

Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno

SECRETARÍA	OFICINA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL
DIRECCIÓN / ORGANISMO	DIRECCION DE ATENCION CIUDADANA
EJE TEMÁTICO DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	GOBIERNO HONESTO Y EFICIENTE
TEMA / PROYECTO / PROGRAMA	ENSENADA LIMPIECITA

REPORTE DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y AVANCES DEL PERIODO DEL 1 DE DICIEMBRE DE 2007 AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2008

DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

ENSENADA LIMPIECITA, ES UNA CAMPAÑA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DIRIGIDO A LA CIUDADANÍA PARA LA LIMPIEZA DE NUESTRA CIUDAD A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN DE LOS CIUDADANOS Y LA OBSERVANCIA A NUESTROS REGLAMENTOS. ENFATIZANDO EN NUESTROS JÓVENES Y CON LA PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD ORGANIZADA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- DIFUSIÓN DE LA CULTURA DE CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE QUE GENEREN VALORES Y ACTITUDES EN LOS CIUDADANOS PARA LOGRAR UNA CIUDAD LIMPIA.
- DAR A CONOCER EL REGLAMENTO DE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS Y ASEO PÚBLICO.
- ASEGURAR LA PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD ORGANIZADA COMO PARTE INTEGRAL DE LA CAMPAÑA.
- PROMOVER LA SEPARACIÓN Y EL RECICLAJE DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS.

Observaciones: Utilizar el espacio que sea necesario

Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno



<p>IMPACTO SOCIAL DE LOS RESULTADOS</p>	<p>SE DESTACA LA PARTICIPACION A TRAVES DE DIVERSOS ORGANISMOS Y LA VOLUNTAD DE LOS VECINOS POR LOS CUALES SE HA LOGRADO LO SIGUIENTE:</p> <p>SE HAN REALIZADO 10 CRUCEROS DONDE SE HAN ENTREGADO MAS DE 35,000 VOLANTES INFORMATIVOS Y SE HA REALIZADO EL PEGADO DE ENGOMADOS.</p> <p>SE HA TENIDO LA PARTICIPACION EN 4 FOROS.</p> <p>SE HA PARTICIPADO EN LAS DIVERSAS JORNADAS DE LIMPIEZA DE PLAYA.</p> <p>SE HA ELIMINADO EL GRAFITTI.</p> <p>SE HAN PINTADO MAS DE VEINTE BARDAS CON LA IMAGEN DEL PROGRAMA.</p> <p>EN CUATRO JORNADAS DE TRASPATIO SE HAN RECOGIDO CINCO TONELADAS DE BASURA APROXIMADAMENTE.</p> <p>SE HA REALIZADO LA LIMPIEZA DE LAS AVENIDAS PRINCIPALES Y DISTINTAS COLONIAS.</p>
--	--

Observaciones: Describir los beneficios que se generaron con los resultados, quienes son los beneficiarios, que beneficios recibieron, cuantos se beneficiaron, en que localidades.

TABLAS Y GRAFICAS QUE SE ANEXAN DE RESPALDO A LA INFORMACIÓN

<p>NOMBRE DEL ARCHIVO DE LA TABLA O GRÁFICO</p>	
--	--

Observaciones: Anexar archivo de tablas o gráficas con archivo de ficha informativa



Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno



NOMBRE DEL O LOS ARCHIVOS FOTOGRAFICOS (EN FORMATO JPG)	
--	--

Observaciones: Anexar archivos fotográficos con archivo de ficha informativa

Nombre y Firma del funcionario que elabora la ficha informativa	Nombre y Firma del Responsable del Sector

Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno

SECRETARÍA	OFICINA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL
DIRECCIÓN / ORGANISMO	DIRECCION DE ATENCION CIUDADANA
EJE TEMÁTICO DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	GOBIERNO HONESTO Y EFICIENTE
TEMA / PROYECTO / PROGRAMA	AREA ASISTENCIA SOCIAL.

REPORTE DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y AVANCES DEL PERIODO DEL 1 DE DICIEMBRE DE 2007 AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2008

DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS
<p>EL AREA ASISTENCIA SOCIAL ATIENDE TODAS AQUELLAS SITUACIONES DE CIUDADANOS EN ESTADO VULNERABLE, OFRECIENDO UN SERVICIO EFICIENTE IMPLEMENTANDO UN CATALOGO DE APOYOS AGRUPADOS EN LOS RUBROS MAS IMPORTANTES PARA LOS CIUDADANOS, COMO SON: LA SALUD, GRUPOS VULNERABLES, EDUCACION, DEPORTE, VIVIENDA Y/O SERVICIOS, DEPORTE, Y SERVICIOS A LAS COMUNIDADES Y SUBDIVIDIENDOLOS EN LOS SIGUIENTES CONCEPTOS;</p> <p>SALUD</p> <ul style="list-style-type: none"> ANÁLISIS Y ESTUDIOS CLÍNICOS MEDICAMENTOS CIRUGÍAS CONSULTAS PRÓTESIS LENTES APARATOS AUDITIVOS PLACAS Y TORNILLOS TRATAMIENTOS EQUIPO ORTOPÉDICO GASTOS FUNERARIOS OTROS <p>GRUPOS VULNERABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> APOYOS Y PENSIONES 3RA EDAD PENSIÓN HUMANITARA Y APOYO ECONÓMICO DESPENSAS PAGO DE TRAMITES REGISTRO CIVIL OTROS

<p>EDUCACIÓN PAGO DE INSCRIPCIÓN ACCESORIOS, ÚTILES ESCOLARES, ETC. UNIFORMES VIAJES DE ESTUDIO OTROS</p> <p>VIVIENDA Y/O SERVICIOS PIE DE CASA (DESASTRES) AGUA LUZ ENSERES DOMÉSTICOS (DESASTRES) OTROS</p> <p>TRASLADOS CASOS DE SALUD CASOS DE DEFUNCIÓN FAMILIAR OTROS</p> <p>DEPORTE MATERIAL DEPORTIVO UNIFORMES BECA DEPORTIVA ÚNICA OCASIÓN OTROS</p> <p>EVENTOS EVENTOS OTROS</p> <p>SERVICIOS A LA COMUNIDAD SERVICIOS A LA COMUNIDAD OTROS</p>

Observaciones: Utilizar el espacio que sea necesario

<p>IMPACTO SOCIAL DE LOS RESULTADOS</p>	<p>EN ESTA AREA SE HAN ATENDIDO UN TOTAL DE 6750 PETICIONES CIUDADANAS DE LAS CUALES SE HA DESTINADO PARA EL RUBRO DE LA SALUD UN TOTAL DE 1'750,000.00 PESOS SIENDO ESTA UNA PRIORIDAD PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL, LOS RUBROS QUEDARON DE LA SIGUIENTE MANERA; SALUD 25.59%, GRUPOS VULNERABLES 14.88%, EDUCACION 14.43%,</p>
--	--



Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno



	VIVIENDA Y/O SERVICION 10.80%, TRASLADOS 19.24%, FOMENTO AL DEPORTE 6.90%, EVENTOS 5.99% Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD 2.18%.
--	---

Observaciones: Describir los beneficios que se generaron con los resultados, quienes son los beneficiarios, que beneficios recibieron, cuantos se beneficiaron, en que localidades.

TABLAS Y GRAFICAS QUE SE ANEXAN DE RESPALDO A LA INFORMACIÓN

NOMBRE DEL ARCHIVO DE LA TABLA O GRÁFICO	
---	--

Observaciones: Anexar archivo de tablas o gráficas con archivo de ficha informativa

NOMBRE DEL O LOS ARCHIVOS FOTOGRÁFICOS (EN FORMATO JPG)	
--	--

Observaciones: Anexar archivos fotográficos con archivo de ficha informativa

Nombre y Firma del funcionario que elabora la ficha informativa	Nombre y Firma del Responsable del Sector

Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno



SECRETARÍA	OFICINA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL
DIRECCIÓN / ORGANISMO	DIRECCION DE ATENCION CIUDADANA
EJE TEMÁTICO DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	GOBIERNO HONESTO Y EFICIENTE
TEMA / PROYECTO / PROGRAMA	AREA DE GESTION

REPORTE DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y AVANCES DEL PERIODO DEL 1 DE DICIEMBRE DE 2007 AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2008

DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS
<p>EL AREA DE GESTION, ES LA ENCARGADA DE LOGRAR UN ACERCAMIENTO DEL CIUDADANO CON LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LAS DEPENDENCIAS DE LOS TRES ORDENES DE GOBIERNO, CREANDO ENLACES CON ELLAS, PARA LOGRAR UNA SOLUCION INMEDIATA A LAS DIVERSAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD, ESTAS MISMAS NECESIDADES SE ATENDERAN DE MANERA EFICIENTE Y CON APOYO DE UN SOFTWARE INFORMATICO DISEÑADO ESPECIFICAMENTE PARA ESTE FIN YA QUE EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE ESTA AREA ES DAR LA MEJOR ATENCION Y SERVICIO AL CIUDADANO.</p>

Observaciones: Utilizar el espacio que sea necesario



Ficha Informativa de Resultados Primer Informe de Gobierno



IMPACTO SOCIAL DE LOS RESULTADOS	EN ESTA AREA SE HAN ATENDIDO UN TOTAL DE 7087 PETICIONES CIUDADANAS DE LAS CUALES EL 87% SON PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL, EL 11% PARA EL GOBIERNO DEL ESTADO Y EL 2% PARA EL GOBIERNO FEDERAL
---	--

Observaciones: Describir los beneficios que se generaron con los resultados, quienes son los beneficiarios, que beneficios recibieron, cuantos se beneficiaron, en que localidades.

TABLAS Y GRAFICAS QUE SE ANEXAN DE RESPALDO A LA INFORMACIÓN

NOMBRE DEL ARCHIVO DE LA TABLA O GRÁFICO	
---	--

Observaciones: Anexar archivo de tablas o gráficas con archivo de ficha informativa

NOMBRE DEL O LOS ARCHIVOS FOTOGRÁFICOS (EN FORMATO JPG)	
--	--

Observaciones: Anexar archivos fotográficos con archivo de ficha informativa

Nombre y Firma del funcionario que elabora la ficha informativa	Nombre y Firma del Responsable del Sector

REFERENCIAS

- AA.VV. (2014). Guía de buenas prácticas en Gobierno Abierto. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Aguilar, H. y Meyer L., (1989). *A la sombra de la Revolución Mexicana*, México, Cal y Arena.
- Alianza para el Gobierno Abierto. (2014). Plan de Acción 2013-2015. México.
- Almazán, R. (2013). La larga marcha del Gobierno Abierto: teoría, medición y futuro. México. INAP.
- Anaya, V. (1997). Diccionario de Política, Gobierno y Administración Pública Municipal. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C.
- Anaya, V. (2002). Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal, No. 64, Biblioteca Jurídica Virtual de la Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 26 de Julio de 2010, de <http://juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/64/pr4.pdf>
- Arellano, D. (2006). Gestión Estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cabrero, E. (2006). Acción pública y desarrollo local. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cárdena, C. (2005). Administración pública y procesos políticos en México: Fondo de Cultura Económica.

- Cardena, C. (2005). *Administración pública y procesos políticos en México*: México: Colegio Mexiquense, Editorial Porrúa.
- Cárdenas, L. (18 de Diciembre de 1937). Partido Revolucionario Institucional, Breve historia del PRI, Cita de Manifiesto del Presidente Cardenas sobre la transformación del PNR. Recuperado el 05 de Agosto de 2010, de <http://www.pri.org.mx/priistastrabajando/pri/historia/Default.aspx>
- Carpizo, J. (2004). México ¿Sistema presidencial o parlamentario? *Revista Latinoamericana de Derecho*, Año I, núm. 1, enero-junio, 1-37.
- Carrillo, A, (2006). *Génesis y Evolución de la Administración Pública Federal Centralizada*. México, D.F.: INAP.
- Castro, R. (2008). *El Fortalecimiento Institucional Municipal y un Federalismo Corresponsable*, Secretaría de Relaciones Exteriores. Recuperado el 31 de Julio de 2010, de http://www.sre.gob.mx/eventos/coordinación/ponencias/moduloIV/Rosario_Castro.pdf
- Cejudo, G. (Coord.). (2017). *Métrica de la Gobierno Abierto- Reporte de resultados*. México. Centro de Investigación y Docencia Económica. INAI.
- Centro de Desarrollo Municipal. (Enero de 1998). *Los Municipios de México, información para el Desarrollo*, CEDEMUN/SEGOB, Tercera Edición, México, Disco Compacto.
- CNC. (s.f.). *Confederación Nacional Campesina, ¿Quiénes somos?* Recuperado el 05 de Agosto de 2010, de <http://www.cnc.org.mx/quienes.html>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, 142a. Edición. (2002). México: Porrúa.

- Córdova, A. (1972). *La formación del poder político en México*. México. Serie Popular Era.
- Cruz, C.A. (Enero-Abril de 2010). Encrucijada, Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la FCPyS-UNAM, Cuarto Número. Recuperado el 31 de Julio de 2010, de http://ciid.políticas.unam.mx/encrucijadaCEAP/art_n4_01_04_2010/art_ineditos4_2_cruz.pdf
- Cruz, S. (2008). *El que manda: el ciudadano*. México: CIAPEM.
- Dresser, D. (05 de Agosto de 2010). Cámara de Diputados, Foro México ante la crisis, ¿Qué hacer para creer?, el 29 de Enero de 2009, México, Distrito Federal. Recuperado el 05 de Agosto de 2010, de <http://www.mexico2040.com/forum/index.php?action=media;sa=album;in=7>
- Dassen N. y Vieyra, J. (2012). *Gobierno Abierto y Transparencia Focalizada: Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe*, del Banco Interamericano de Desarrollo. Argentina: <https://ogpargentina.files.wordpress.com/2013/02/bid-gobierno-abierto-y-transparencia-focalizada-tendencias-y-desafios.pdf>
- Faya, J. (1983). Biblioteca Jurídica Virtual, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Autónoma de México. Recuperado el 25 de Julio de 2010, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac//cont/8/cnt/cnt7.pdf>
- Fernández, J. (2002). *Servicios Públicos Municipales*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.

- GobBC. (2008). Gobierno del Estado de Baja California, Plan Estatal de Desarrollo (2008-2013). Recuperado el 29 de Mayo de 2009, de www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/gobierno.pdf
- Grey, H. (11 de Agosto de 2009). Conferencia Magistral “Atención Ciudadana”, en el Foro de Innovación y Modernización Gubernamental, México, Distrito Federal.
- Guerrero, O. (1985). *Introducción a la administración pública*. México. Harla Harpey & Latinoamérica.
- Guerrero, J.P. (1998). Un estudio de caso de la reforma administrativa en México: los dilemas de la instauración de un servicio civil a nivel federal, Programa de Presupuesto y Gasto Público, Documento de Trabajo No.61. Recuperado el 01 de Agosto de 2010, de http://www.presupuestoygastopublico.org/documentos/servicio_civil/DT%2061.pdf.
- Hofmann, A., Ramírez, A. y Bojórquez, J. (2013). Las promesas del gobierno abierto. México:ITAIP, <http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/La%20promesa%20del%20Gobierno%20Abierto.pdf>.
- IILSEN. (LVIII Legislatura). Senado de la Republica. Recuperado el 16 de Julio de 2010, de http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/Municipio_Mexicano.pdf.
- INAFED. (2008). Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, Catalogo de programas para los municipios. Recuperado el 08 de Mayo de 2009, de

[http://www.inafed.gob.mx/wb2/INAFED/INAFED_CompendioReglasde Operacion](http://www.inafed.gob.mx/wb2/INAFED/INAFED_CompendioReglasdeOperacion).

INAFED. (2010). Secretaría de Gobernación, Instituto Nacional para el federalismo y Desarrollo Municipal, E-local. Recuperado el 30 de Julio de 2010, de http://www.wlocal.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC_Los_ultimos_municipios_creados.

Instituto Nacional de las Mujeres (s.f.). Recuperado el 16 de julio de 2010, de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100698.pdf.

Instituto Nacional de Transparencia. Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (2016). Informe de Labores 2015. México.

Leon, S. & Marván, I. (1985). La Clase Obrera en la Historia de México en el Cardenismo (1934-1940). México: Siglo Veintiuno Editores.

López Egaña J. (2014). ¿Pueden los estados seguir gobernando nuevas ciudadanía bajo viejos paradigmas? Los desafíos políticos del Gobierno Abierto en América Latina y el Caribe. S/l.

Luna, I. y Bojórquez, J. (2014). Gobierno Abierto: el valor social de la información pública. México. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Marshall, T., & Bottomore, T. (2000). Ciudadanía y clase social. Argentina: Losada.

Meyer, L. (2008). Radiografía Política de México, Festival Internacional Quimera (Video). México, Metepec-Toluca.

Montero, G. (2017) “Del gobierno abierto al Estado abierto: la mirada del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo”. En *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. Libros de la CEPAL. Ed. Naser, A., Ramírez-Alujas, A. y Rosales, D. N° 144

(LC.PUB.2017/9-P). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Moreno, J. (1999). El Clientelismo Político: Historia de un concepto multidisciplinar, *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales Núm. 105. España, Julio-Septiembre. Recuperado el 02 de Agosto de 2010, de http://www.cespc.es/rap/Publicaciones/Revistas/3/REPNE_105_075.pdf

Moreno, M. (2001). *La reorganización territorial del ayuntamiento rural: Un enfoque alternativo para la modernización de los municipios rurales del país en los umbrales del siglo XXI*. México: Plaza y Valdez.

Naser, A., Ramírez, A. y Rosales, D. (2017) (eds.) *Desde el gobierno abierto al Estado Abierto en América Latina y el Caribe*. S./l.: CEPAL.

Ochoa, M. (1985). *Biblioteca Jurídica Virtual*, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 25 de Julio de 2010, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/16/pr/pr4.pdf>

Olías de Lima, B. (2001). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice Hall.

Osborne, D., & Plastrik, P. (1998). *La reducción de la burocracia: cinco estrategias para reinventar el gobierno*. Barcelona: Paidós.

Oszlak, O. (2013). "Gobierno Abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública". S./l. OEA. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5RG.pdf>.

Oszlak, O. y Kaufman, E. (2014). *Teoría y práctica del gobierno abierto: lecciones de la experiencia internacional*. México. OEA. <https://redinpae.org/recursos/kaufman-oszlak.pdf>.

- PND. (2007). Presidencia de la Republica, Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, Eficacia y eficiencia gubernamental. Recuiperado el 29 de Mayo de 2009, de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-externo-responsable/eficacia-y-eficiencia-gubernamental.html>.
- Salas, J. (2017). “El papel de los órganos garantes del acceso a la información pública en el contexto del Estado abierto”. En *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*, Naser, A., Ramírez-Alujas, A. y Rosales, D. (editores). Libros de la CEPAL, N° 144 (LC.PUB.2017/9-P). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe,
- Salgado, R. (2004). La Población en México, Instituto Nacional de Estudios Políticos, A.C. Recuperado el 02 de Agosto de 2010, de <http://inep.org/content/view/210/1/>.
- Sánchez, J.J. (2001). *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*. México. INAP.
- Sánchez, J.J., (2009) “El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana”. Volumen XVIII. Número 1. I semestre de Gestión y Política Pública. México pp. 67-105.
- Valenzuela M. y Bojórquez, J. (2016). Modelos de implementación del Gobierno Abierto en México. México. UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4016/9.pdf>.
- Vivanco, F. y Pardinas, Juan. (2013) “El Acceso a la Información Pública en México: Antecedentes, Conquistas y Retos”. en *10 Años de Transparencia en México*. Por Jacqueline Peschard, et al. México. IFAI.
- Weber, M. (1979). El político y el científico. Madrid: Alianza.

XIX Ayuntamiento de Ensenada. (2007). Gobierno Municipal de Ensenada. Plan Municipal de Desarrollo (2007-2010). Ensenada, Baja California, México.

Zapata, A., & Meade, O. (2009). Organización y Gestión Municipal. México: Porrúa.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las siguientes personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo.

Al **Dr. Luis Enrique Concepción Montiel**, por la dirección de este trabajo, consejos, confianza y apoyo incondicional. ¡ gracias ¡

Al **Lic. Gilberto Sánchez Osorio (D.E.P)**, por su amistad, consejos, enseñanzas y cuyo ejemplo me sirvió para incursionar en al ámbito público, social y sindical.

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología**, por la beca que hizo posible mis estudios de maestría.

A la **Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Sociales y Políticas**, y a sus profesores por la nueva formación adquirida, por su apoyo y por darme la oportunidad y privilegio de ser su egresado.

Al **Instituto Nacional de Estudios Sindicales y de Administración Pública de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado**, por su apoyo y por darme la oportunidad y privilegio de ser su egresado.

Al **XIX Ayuntamiento de Ensenada, Baja California**, por su apoyo y las facilidades prestadas en la realización del presente trabajo.

El presente trabajo fue financiado por CONACYT.