

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría

Decanatura de Ingenierías

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

**Propuesta de Mejora en la Gestión Estratégica de Mecanismos de
Participación en Servicios Públicos Básicos**

Tesis que para obtener el grado de Maestro en
Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Mauricio Islas Todd

Directora: Dra. Diana Barrón Villaverde



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Decanato de Ingeniería

Maestría en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Propuesta de Mejora en la Gestión Estratégica de Mecanismos de
Participación en Servicios Públicos Básicos

Mauricio Islas Todd

Comité Asesor

Dra. Diana Barrón Villaverde

Directora

Dr. Juan Carlos Pérez García

Asesor 1

Dra. Argelia Fabiola Miranda Pérez

Asesor 3

Dr. Juan Carlos Martínez Andrade

Asesor 2

Dra. Alejandra Aldrette Malacara

Asesor 4

Puebla, Pue., México.

10 de marzo de 2022.



TEZIUTLÁN

Ciudad de Bienestar

GOBIERNO MUNICIPAL 2021-2024

Teziutlán, Puebla a 11 de marzo de 2022

DR. JUAN CARLOS PÉREZ GARCÍA
DIRECTOR ACADÉMICO DE LOS POSGRADOS EN
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA
UPAEP
P R E S E N T E

Estimado Dr. Juan Carlos Pérez García:

Por medio de la presente me permito informarle que Mauricio Islas Todd, estudiante de la Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la UPAEP, llevó a cabo en esta organización el desarrollo del proyecto de aplicación práctica relacionada con su plan de estudios titulado "Propuesta de Mejora en la Gestión Estratégica de Mecanismos de Participación en Servicios Públicos Básicos", con el objetivo de permitirle a nuestra organización estar mejor preparada para enfrentar los retos que le depara el futuro a nuestra organización.

Le informo así mismo que este trabajo cumplió a nuestra completa satisfacción con los objetivos acordados y que seguramente tendremos en cuenta las recomendaciones que nos parezcan pertinentes del trabajo que nos presenta, pues también con seguridad aportará nuevos y valiosos elementos que enriquecerán a nuestra organización.

Agradezco de antemano su atención y, sin más por el momento, me despido, enviándole un cordial saludo.

ATENTAMENTE

MTRA. FLORICEL GONZÁLEZ MÉNDEZ
SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO
DE TEZIUTLÁN, PUEBLA 2021-2024



SECRETARÍA
GENERAL
H. AYUNTAMIENTO
2021-2024
TEZIUTLÁN, PUE.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	9
Planteamiento del Problema	12
Justificación	14
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos.....	16
Alcances y Limitaciones	18
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	20
Gestión Estratégica	20
Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	24
Análisis CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar	29
Participación Ciudadana.....	33
Dimensiones de la Participación	34
Niveles de Participación.....	38
Mecanismos de Participación Ciudadana	42
Ciudadanía y Gobierno	45
Coproducción.....	47
Gobierno Electrónico Centrado en el Ciudadano	51
Gobierno Electrónico y Rol de las TIC en el Sector Público	51
Gobierno Centrado en el Ciudadano	61
Participación Ciudadana en la Prestación de Servicios Públicos	67
CAPÍTULO 3. REVISIÓN DE LITERATURA	73
Cartas de Servicios	73
Iniciativas Electrónicas de Participación Ciudadana	76
Gestión Colaborativa	81
Visualización de Solicitudes.....	82
Sistema Integral de Atención	88
Transparencia y Datos Abiertos.....	91
Integración Ciudadana.....	96
Coproducción y Peticiones Electrónicas.....	99
Red Social Como Plataforma.....	100
Extensión de Medios de Comunicación	102
Democracia Electrónica	104

Satisfacción Ciudadana	105
Evaluación e Indicadores	107
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	111
Investigación Mixta.....	111
Diseño Metodológico	116
Técnica de Recolección de Datos Internos.....	119
Técnica de Recolección de Datos Externos	121
Presentación de Datos	124
Perspectiva Interna.....	124
Perspectiva Externa.....	138
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	148
Jerarquía Temática de Codificación	148
Nivel de Participación Ciudadana.....	150
Matriz FODA.....	152
Análisis CAME.....	155
CAPÍTULO 6. PROPUESTA	184
1. Planificación	190
2. Recursos Electrónicos.....	192
3. Estructura Orgánica	200
4. Sinergia	203
5. Investigación y Capacitación	205
6. Difusión Interna	208
7. Enlace y Divulgación	210
Propuesta Integral	213
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES	233
Trabajo Futuro.....	236
REFERENCIAS.....	238
ANEXOS	252

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de los Dos Modelos de Gobernanza.....	53
Tabla 2. Tipología de Análisis y Estados de Desarrollo	59
Tabla 3. Características Twitter DBMP Bandung	101
Tabla 4. Características e-Aduan MBPP	103
Tabla 5. Características Participa Andalucía.....	104
Tabla 6. Características MyHomeCity	106
Tabla 7. Puntaje Nivel de Participación Asociativa–Opinativa del CCP	122
Tabla 8. Matriz FODA en la Gestión de Mecanismos de Participación	154
Tabla 9. Perspectivas de Objetivo General Proyecto Denuncia Ciudadana.....	156
Tabla 10. Acciones CAME en la Gestión de Mecanismos de Participación	160
Tabla 11. Cuadrante Estrategia de Reorientación de la Matriz CAME.....	183
Tabla 12. Líneas de Acción de la Estrategia de Reorientación	185
Tabla 13. Relación Líneas de Acción con la Literatura	214
Tabla 14. Estructura de Evaluación	226

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de Construcción Matriz FODA	27
Figura 2. Asociación de Elementos FODA con Acciones CAME	31
Figura 3. Matriz CAME	32
Figura 4. Tipos, Ámbitos e Intensidades del Índice de Participación Ciudadana.....	37
Figura 5. Peldaños de la Escalera de Participación Ciudadana	39
Figura 6. Continuo de Participación Pública	44
Figura 7. Estados de Desarrollo de Gobierno Electrónico	58
Figura 8. Clasificación Iniciativas de Participación Ciudadana	77
Figura 9. Flujo de Trabajo Citymis Mobile Works	83
Figura 10. Capturas de la Aplicación Citymis Works	84
Figura 11. Métodos de Visualización CitymisVis	85
Figura 12. Muestra Aplicación Móvil Vía Directa León	90
Figura 13. Portal de Inicio Atención Ciudadana San Pedro Garza García	92
Figura 14. Visualización Estadísticos Atención Ciudadana San Pedro Garza García ..	94
Figura 15. Diseño Metodológico del Estudio.....	118
Figura 16. Tratamiento de las Solicitudes del Mecanismo de Denuncia Ciudadana ..	131
Figura 17. Solicitud de Información para Algún Fin Social o Colectivo	139
Figura 18. Frecuencia de Acciones de Apoyo y Demanda Social	141
Figura 19. Recurrencia Quejarse, Opinar o Denunciar en Medios de Comunicación .	143
Figura 20. Recurrencia por Contactar con Distintas Instancias de Gobierno	144
Figura 21. Percepción Calidad de Servicios Públicos.....	145
Figura 22. Conocimiento Herramienta Denuncia Ciudadana Vía WhatsApp	146
Figura 23. Mapa Jerárquico de Referencias de Codificación.....	149
Figura 24. Histograma de Frecuencias de Calificaciones Asociativa–Opinativa.....	151
Figura 25. Distribución Porcentual Niveles de Participación Asociativa–Opinativa	152
Figura 26. Esquema Integrador de Propuesta PRESIDE	218

RESUMEN

El presente trabajo práctico muestra una investigación concurrente mixta que tiene como fin generar una propuesta de mejora en la gestión estratégica de la tecnología aplicada al fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana en materia de servicios públicos básicos, del Departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Teziutlán, Puebla, 2018–2021. La propuesta es generada a partir de la aplicación de herramental teórico, la matriz de diagnóstico FODA y el análisis CAME, con información recabada por medio de la aplicación de entrevistas semiestructuradas de prácticas y competencias identificadas en voz de los funcionarios públicos municipales clave del proyecto de Denuncia Ciudadana, y de la aplicación del Cuestionario Conductas de Participación (CCP) en la dimensión Asociativa–Opinativa a una muestra representativa de ciudadanos mayores de edad que habitan la cabecera municipal y es usuaria de los servicios públicos. Identificando una deficiente estrategia de implementación del mecanismo de participación previa al estudio y donde la incorporación de un sistema de gobierno electrónico centrado en el ciudadano se obstaculiza principalmente por la adopción de prácticas gubernamentales tradicionales altamente burocráticas, la dispersión de información y trabajo en silos de las áreas que integran al ayuntamiento, el limitado uso de los recursos digitales y el desconocimiento tecnológico de los líderes de la organización; así como la desinformación de la ciudadanía sobre el funcionamiento de los mecanismos de participación y el bajo nivel de participación de la población de Teziutlán en la dimensión Asociativa–Opinativa. Razón por la cual se proponen siete líneas de acción de gestión estratégica y tecnológica que respondan al fortalecimiento de los mecanismos de participación, siendo estas: Planificación, Recursos electrónicos, Estructura orgánica, Sinergia, Investigación y capacitación; Difusión interna; Enlace y divulgación. El conjunto de líneas de acción da forma al Esquema Integrador PRESIDE de Gestión de Mecanismos de Participación en Servicios Públicos Básicos.

Palabras clave: Gestión estratégica, Participación ciudadana, Gobierno electrónico, Servicios públicos, Coproducción

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos y la creciente transformación digital están produciendo cambios disruptivos en las sociedades, alterando las formas de comunicación, estructuras y organización de los sectores públicos y privados a nivel mundial. La necesidad de los gobiernos de anticiparse a estas transformaciones, adoptarlas y gestionarlas antes de quedar sobrepasadas con la prestación de servicios obsoletos y correr el riesgo de fracasar en la formulación de políticas, requiere que las organizaciones del sector público evolucionen de modo que sean capaces de proporcionar servicios y soluciones que respondan a las expectativas de los ciudadanos, fortaleciendo la confianza del público y reduciendo la complejidad burocrática (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2018).

El *e-Gobierno* (también conocido como gobierno electrónico) se presenta como una alternativa de la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) al servicio del sector público para ayudar a los gobiernos a ser más accesibles, mejorar los servicios, incrementar la eficiencia y estar cada vez más conectados con segmentos de la sociedad históricamente apartados (Organización de los Estados Americanos [OEA], 2020); ya que permite un mayor acceso a la información, mayor transparencia y mejores relaciones que incentivan la participación ciudadana. Situando a las TIC como un elemento de apoyo para el desarrollo de un “buen gobierno” que facilita la coordinación entre las diferentes instancias del gobierno y sociedad civil.

Un enfoque de gobierno centrado en la ciudadanía en el que los gobiernos consultan a las personas acerca de sus necesidades y fomentan su participación en la elaboración de políticas, el diseño y la prestación de servicios, potencializa la

participación y fortalece el enlace de la ciudadanía con el gobierno. Siendo posible a través de estrategias de participación directa de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones, o con la recolección y análisis de datos que puedan utilizarse tanto para evaluar el rendimiento de las políticas y los servicios en relación con las necesidades y expectativas de las personas como para prever esas necesidades.

Un enfoque apoyado en la capacidad y características de los servidores públicos, claves para la prestación de servicios, y en las tecnologías digitales que están cambiando a las comunidades y la forma en que las personas participan y experimentan la vida política. Dichas tecnologías, la creciente disponibilidad, junto con el manejo de datos, así como las comparaciones con los servicios proporcionados por el sector privado, modifican la forma en que se producen y consumen bienes y servicios públicos a escala mundial, que en consecuencia afectan a las expectativas de las personas sobre cómo los gobiernos deben trabajar y prestar servicios (OCDE, 2019).

La unificación de un sistema de e-Gobierno centrado en el ciudadano o gobierno electrónico centrado en el ciudadano toma mayor relevancia al considerar la estrecha relación y oportunidades que guarda el proceso de digitalización junto con el incremento de la participación ciudadana y su posterior generación de datos para la gestión de nuevos productos y servicios ofrecidos por los gobiernos, sin embargo, esta ventaja no ha sido aprovechada en su totalidad por las municipalidades de México.

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), en las municipalidades de México tan solo el 1% de las instituciones de las administraciones públicas realizan funciones de Participación Ciudadana, mismas administraciones donde el 30.4% de ellas cuentan con espacios para la participación o consulta ciudadana en el rubro de Servicios Públicos. Mientras que el personal dedicado

a la función de Servicios Públicos en instituciones municipales está representado por el 14.4% de la plantilla total, el segundo más amplio después de Seguridad Pública con el 16.1%, en contraparte con el 0.6% empleado en puestos de Participación Ciudadana.

En tanto a la interacción de los ciudadanos con el gobierno a través de internet, de la población igual o mayor a 18 años, el 32.4% ha tenido al menos una interacción con el gobierno a través de internet, considerando páginas web, aplicaciones de celular, tableta, entre otras, de la cual solo el 5.2% utilizó este medio para presentar en las cuentas del gobierno una queja, denuncia o comentario.

De los trámites y servicios que los ciudadanos solicitan a los órganos o instituciones gubernamentales, el 48.1% de los usuarios enfrenta algún problema durante el proceso, siendo inconvenientes relacionados con las TIC en el 5.9% de los casos, incluyendo atención telefónica, sitios web y otros (INEGI, 2019). A pesar de las dificultades observadas en el funcionamiento del sistema de gobierno electrónico, con mayor frecuencia las personas desean interactuar con sus gobiernos a través de plataformas digitales, de manera más eficiente, esperando la misma calidad de servicio independientemente del canal seleccionado para acceder a ellos (OCDE, 2019).

La incorporación de un sistema de gobierno electrónico centrado en el ciudadano se obstaculiza internamente por la continua adopción de prácticas gubernamentales tradicionales altamente burocráticas, la dispersión de información y trabajo en silos de las áreas que integran al ayuntamiento, el limitado uso de los recursos digitales y el desconocimiento tecnológico de los líderes de la municipalidad; tal como lo demuestra el diagnóstico y estudio desarrollado a lo largo del presente trabajo en el Departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento municipal de Teziutlán, Puebla, en el periodo de gestión 2018–2021. Administración presidida por un ciudadano quien cuenta con la

experiencia de previamente haber gobernado el municipio durante los periodos comprendidos de 2005 a 2008 y 2011 a 2014, operando el Departamento de Comunicación Social bajo el mismo esquema de prácticas tradicionales.

También así, factores externos a la organización como son la desinformación de la ciudadanía sobre el funcionamiento de los mecanismos de participación y el bajo nivel de participación de la población de Teziutlán en la dimensión Asociativa-Opinativa, apoyan la deficiente estrategia de implementación de un mecanismo de participación que responda a solicitudes ciudadanas para incrementar la oferta y calidad de los servicios públicos básicos.

De este modo, surge la necesidad de generar estrategias que apoyen al gobierno a identificar y solucionar sus problemas de gestión para el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana en la prestación de servicios públicos básicos, colocando al ciudadano en el centro de sus decisiones, abrazando las nuevas tecnologías, y manejando datos para la toma de decisiones en la gestión de nuevos productos y servicios, al tiempo que se aproximan a cumplir con los objetivos de eficiencia, transparencia, proximidad social, gobierno abierto y rendición de cuentas; plasmados por el propio Gobierno Municipal de Teziutlán (2020) dentro del Plan Municipal de Desarrollo.

Planteamiento del Problema

Los modelos democráticos en ocasiones no logran traducirse en mecanismos de participación ciudadana que puedan ser aplicados de manera efectiva a la realidad donde se desenvuelven los regímenes democráticos, más aún cuando se observa que debido a la globalización y la creciente revitalización de las sociedades, se ha provocado un

distanciamiento de estas con las acciones de gobierno y el sistema democrático en general, forzadas por la carencia o deficiencias sistémicas de mecanismos de participación que impiden canalizar y hacer notar los intereses y demandas de la ciudadanía (Contreras & Montecinos, 2019). Tal como se observa en la aplicación del Cuestionario Conductas de Participación (CCP) y su posterior evaluación y análisis del nivel de participación ciudadana en la cabecera del municipio de Teziutlán, Puebla, concluyente en que el bajo grado de participación en la dimensión Asociativa-Opinativa es producto del desconocimiento de la población en cuanto a la existencia y funcionamiento de los canales que pone a disposición la administración pública municipal, atribuido genéricamente a las deficiencias sistémicas de los mecanismos de participación, misma gestión que no ha logrado combatir con resultados favorables los conflictos identificados en el estudio, obstaculizando el canal de comunicación y provocando el descaecimiento del vínculo entre ciudadanía y gobierno.

Para que un gobierno sea eficaz, el ciudadano debe estar presente en el centro de todas sus decisiones. A pesar de ello, con frecuencia los gobiernos se involucran en la creación de servicios que creen son necesarios, pero que no se basan en demandas y observaciones en tiempo real sobre lo que realmente solicita la población, exhibiendo la ausencia de proximidad con la ciudadanía, falta de mecanismos y canales de participación, práctica de conductas autoritarias que hacen perder la legitimidad de un gobierno democrático o una combinación de ellas. Otra de las limitantes que se presentan en las administraciones públicas es la conformación de un gobierno tradicional, que opera con procesos antiguos y desconectados, tendiendo al diseño de grandes proyectos difíciles de cambiar de rumbo, con poca flexibilidad, con insuficiente impacto continuo y de alto riesgo (Searle, 2017).

Al considerar estas barreras a las que se enfrenta la administración de las municipalidades, es necesaria la búsqueda de estrategias que apoyen a la estructura de gobierno y sus procesos de gestión, para mejorar la provisión de servicios, optimizar los procesos internos y permitir a los ciudadanos comprometerse con los asuntos públicos de la esfera local con la creación de mecanismos efectivos de interacción.

Justificación

La importancia de este trabajo reside en la necesidad de beneficiar, con base al análisis de información proporcionada por funcionarios públicos clave, estudios y experiencias de gestión encontradas en la literatura, las prácticas de gestión estratégica del Departamento de Comunicación Social en el Ayuntamiento Municipal de Teziutlán, Pue., con el principal interés de fortalecer los mecanismos de participación ciudadana y el vínculo entre ciudadanía y gobierno para la prestación de mejores servicios públicos básicos. Apoyado en los beneficios que ofrece el enfoque de gobierno electrónico centrado en el ciudadano.

Las bondades de este enfoque de gobierno centrado en el ciudadano es que no solo ofrece beneficios a los ciudadanos, ya que cuando se aplica de manera correcta, facilita las tareas y prácticas de los servidores públicos encargados de la formulación de políticas, personal de primera línea, administrativos y otros dentro del gobierno. La idea detrás del gobierno centrado en los ciudadanos es la de simplificar y mejorar los procesos, reducir las ineficiencias y crear servicios que sean buenos y útiles para las personas, como Searle (2017) citó a Banerjee en que se trata de llevar el gobierno a la gente, no a la gente al gobierno. Además de que, con el aprovechamiento de la tecnología

disponible en la actualidad, lograr este cambio en los gobiernos se vuelve considerablemente más sencillo.

El gobierno electrónico hace posible extender su alcance más allá de ser una herramienta de simplificación de trámites. El e-gobierno crea condiciones para la generación de un gobierno abierto, fungiendo como una plataforma de servicio que ayuda a transformar y reformar el sector público, pues mejora la eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas, el acceso a los servicios públicos y la participación ciudadana (Naser & Concha, 2011).

También así, el acceso a la información e involucramiento de la ciudadanía amplía la manera de entender la relación entre la administración pública y la ciudadanía, al dar pasos más allá de la participación a la colaboración que motiva la toma de decisiones en conjunto. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018) sugirió que este avance nace de una ciudadanía cada vez más informada, exigente y con necesidades cambiantes que buscan sean atendidas, modificando las expectativas de lo que los gobiernos deben y puede hacer al valerse de modernas tecnologías de información y comunicación para fortalecer los servicios públicos e impulsar el rol del gobierno electrónico como motor de desarrollo de los pueblos.

Evaluar el nivel de participación ciudadana mediante la aplicación del Cuestionario Conductas de Participación en su dimensión Asociativa–Opinativa propuesto por Vergara-Lope y Hevia (2012) a habitantes de la cabecera municipal de Teziutlán presenta ventajas dada la simplicidad de su implementación, misma que se encuentra validada por medio de procedimientos científicos estandarizados y permite medir las conductas de participación de cualquier persona o grupo. Además de la utilidad para la administración pública de generar diagnósticos sobre la participación de grupos específicos en la

formulación de políticas, la evaluación de impacto de las políticas de participación y la formación de capacidades en participación ciudadana, a la par que con la ejecución de esta herramienta son estimulados los procesos de innovación democrática.

Estos beneficios adaptados a los resultados de la consultoría, si bien obtenidos durante la gestión de gobierno 2018–2021, tratan de ser propuestas de mejora en la gestión que permitan a administraciones futuras, ya sea dentro o fuera de la municipalidad en cuestión, considerar las oportunidades que ofrece la reconfiguración de prácticas en beneficio de la propia administración pública municipal y su relación con la ciudadanía; por medio de intervenciones de participación que de acuerdo con Waddington et al. (2019) suelen ser efectivas para mejorar el acceso y calidad a los servicios públicos.

Objetivos

Objetivo General

Generar una propuesta de mejora en la gestión estratégica de la tecnología aplicada al fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana en servicios públicos básicos del Departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Teziutlán, Puebla, 2018–2021; por medio del análisis de prácticas y competencias identificadas en voz de los propios funcionarios públicos municipales y de la ciudadanía usuaria de los servicios.

Objetivos Específicos

- Determinar las herramientas de diagnóstico y técnicas de recolección de información que permiten conocer el estado actual en la gestión de los mecanismos de participación ciudadana en servicios públicos básicos que

pone a disposición el Departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Teziutlán, Pue., 2018–2021, desde la perspectiva interna y externa a la administración pública municipal.

- Identificar las prácticas y competencias de los funcionarios públicos municipales en la gestión de los mecanismos de participación en servicios públicos básicos; así como aquellas adecuadas que fortalezcan el vínculo entre ciudadanía y gobierno.
- Generar un diagnóstico de la vinculación entre los mecanismos de participación en servicios públicos básicos del Departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Teziutlán, Pue., 2018–2021 y el nivel de participación ciudadana de los habitantes de la cabecera municipal.
- Aplicar herramientas de diagnóstico y análisis estratégico dirigidas a la gestión de los mecanismos de participación en servicios públicos básicos del Departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Teziutlán, Pue., 2018–2021.
- Analizar los resultados basados en la información recabada y el desarrollo de las herramientas de diagnóstico y análisis aplicadas al Departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Teziutlán, Pue., 2018–2021.
- Generar propuestas de mejora en las prácticas de gestión estratégica de los mecanismos de participación ciudadana en materia de servicios públicos básicos del Departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Teziutlán, Pue., 2018–2021.

Alcances y Limitaciones

El presente trabajo práctico es efectuado exclusivamente al análisis del Departamento de Comunicación Social correspondiente a la administración del Gobierno Municipal 2018–2021 de Teziutlán, Pue., en la gestión realizada dentro de los procesos de denuncia ciudadana en materia de servicios públicos básicos, por lo que las propuestas de mejora en las prácticas de gestión estratégica son diseñadas con base en la información obtenida a través de los funcionarios públicos municipales clave involucrados en el ejercicio de ofrecer el mencionado servicio de Denuncia Ciudadana y una muestra representativa de usuarios de los servicios públicos mayores de edad que habitan la cabecera municipal.

El proyecto está sujeto a las limitaciones del periodo máximo de ejecución y culminación de un año a partir de agosto de 2020, del acceso a la información que se presenta al llevar a cabo el ciclo de entrevistas, así como el sesgo, criterios individuales y alteraciones de la realidad que pudieran exhibirse en las declaraciones efectuadas a los funcionarios públicos, inclusive la disponibilidad de las personas para participar en el ejercicio y por los canales de comunicación empleados dadas las vigentes condiciones sanitarias ejercidas por la COVID–19. También así, del medio y error estadístico correspondiente a la aplicación aleatoria de cuestionarios a una muestra de habitantes del municipio.

Se busca que el trabajo desarrollado sea de conformidad para la administración pública del Gobierno Municipal de Teziutlán, Pue. 2018–2021, al contener un diagnóstico de las deficiencias de gestión identificadas en el proceso de denuncia ciudadana que realiza el departamento en que se han centrado los esfuerzos de este proyecto, además de incluir una serie de propuestas de mejora en las prácticas de gestión estratégica para

el fortalecimiento de los mecanismos de participación en la prestación de mejores servicios públicos básicos.

La propuesta sugiere ser aplicable más allá de la administración pública municipal en el periodo de estudio y permita a administraciones futuras, dentro o fuera de la municipalidad analizada, considerar las oportunidades que ofrece la reconfiguración de prácticas y adecuación de estrategias en beneficio de la administración pública y su relación con la ciudadanía. Las condiciones identificadas y potencialmente aprovechables con intervenciones a sus mecanismos de participación y coproducción van adicionalmente dirigidas a fortalecer la participación ciudadana por medio de acciones vinculantes entre ciudadanía y gobierno, al tiempo que se cumple con compromisos de accesibilidad, transparencia, proximidad social, rendición de cuentas, gobierno abierto y reducción burocrática.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Gestión Estratégica

La gestión es el proceso de toma de decisiones en el que participan todos los miembros de una organización en constante interacción con el entorno para responder a la misión. Sin embargo, la dificultad para definir cuáles son los objetivos y la imposibilidad de garantizar que las decisiones se tomen en función de ellos son determinantes para precisar la complejidad de las acciones asociadas con estas prácticas organizacionales. De acuerdo con Prieto (2003) las organizaciones competitivas destacan por su capacidad para definir con claridad sus objetivos y por incluir a todos los colaboradores en su consecución, lo que se traduce en una mayor facilidad para formar una estructura y dar solidez a la organización.

Siguiendo al autor, la particularidad “estratégica” aplicada a la gestión tradicional, se define con base en la necesidad de obtener información y tomar decisiones constantemente sobre cómo las organizaciones se relacionan con su entorno y de qué manera garantizan su viabilidad, supervivencia y crecimiento a lo largo del tiempo. La caracterización de la gestión estratégica ha superado la concepción del beneficio económico como objetivo único, complementándose con otros objetivos como la imagen social, la cultura organizacional o el posicionamiento en el mercado; por lo que la gestión no puede entenderse únicamente como el conjunto de técnicas al servicio de un objetivo único, sino como la adaptación de la organización a un entorno complejo y en constante cambio, tanto en los medios de que dispone como en la forma de alcanzar y hacer compatibles los diversos objetivos planteados.

La gestión estratégica considera la ejecución de múltiples funciones como realizar el diagnóstico interno y externo de la organización, establecer la misión y direccionarla, asignar todo tipo de recursos, medir los resultados y otras actividades que, en conjunto, se engloban en la denominada acción de gestión estratégica.

La extensión de las actividades que contempla y el conjunto de factores que contribuyen a las funciones de gestión difícilmente son desarrolladas en este tipo de trabajos, por lo que apoyado de Bolland (2017) en que segrega los puntos más destacados ubicados en el centro de la cuestión de la gestión estratégica, permite la selección de un conjunto de funciones que se plantean repetidamente y que considera importantes para el éxito de la gestión estratégica, llegando a ellas por medio de observaciones generalizadas en organizaciones tanto públicas como privadas de tamaño considerable.

En cierto modo, cada una de estas funciones puede considerarse necesaria pero no suficiente para una gestión estratégica global. Las funciones o los pilares que las personas deben realizar en la gestión estratégica son:

- evaluación del riesgo y la incertidumbre
- análisis financiero
- visión
- planificación
- construcción y mantenimiento de la cohesión organizacional
- administración
- liderazgo

La gestión estratégica de una organización exige que esta sea capaz de formular con claridad la misión a partir del conocimiento de sus capacidades y análisis del entorno, enunciado de forma operativa, de modo que sea entendible para todos sus miembros, capaces de compartirla y sean percibidos sus esfuerzos como aportaciones a la consecución, tal que “el enunciado debe centrarse en lo que esa entidad realmente intenta hacer y, luego, debe ejecutarse de forma tal que todos sus miembros puedan decir: esta es mi contribución al logro del objetivo” (Drucker, 1992).

La cuestión principal que intenta atender la estrategia en la gestión no solo refiere a la adaptación al contexto en que se desenvuelve la organización y la dinámica de la realidad, sino que pretende la construcción de una alternativa teórica que conciba a la estrategia como un factor de incidencia en el entorno para el momento en que sea llevada a la práctica.

Cuando la estrategia hace referencia especialmente a las administraciones públicas o la gestión del sector público, la incidencia del entorno va dirigida a la construcción de espacios para la realización de proyectos de grupos civiles, pues la naturaleza de la intervención estratégica que nace dentro de la esfera gubernamental es inherentemente interventora en la sociedad. Algunos de los elementos que caracterizan a este enfoque de gestión estratégica de acuerdo con Arellano (2013) son en principio:

- El estudio de las organizaciones gubernamentales requiere de considerar tanto su contenido interno específico como una contextualización del entorno general de ambientes caracterizados por su tendencia al cambio o a ser perturbados.
- El diagnóstico estratégico abarca el punto antes mencionado y se suma el análisis estructural y de funcionamiento de la organización.

- El diseño estratégico incluye la esquematización de los estados futuros deseados, además del diseño de las intervenciones dentro y fuera de la organización para llegar a esos estados deseados.
- Las intervenciones voluntarias implementan la estrategia en un nivel de integración global entre el entorno y la organización.
- El concepto evolucionado de gestión estratégica plantea una transformación en la postura estratégica.

El proceso de elaboración de una estrategia es la causa que integra los deseos de los grupos sociales en relación con la perspectiva que poseen de la realidad, con una intencionalidad que no es suficiente para definir una estrategia, sino que implica la función determinista de la dirección que tiene por objeto producir decisiones y acciones fundamentadas que guían el quehacer y las razones de existir de una organización (Arellano, 2013).

Por su parte, Bolland (2017) sugirió pensar en la estrategia como un camino hacia las metas organizacionales, como una forma en que los objetivos pueden ser alcanzados, pero no concebir a la estrategia como parte de los objetivos en sí mismos.

Pulgarín y Rivera (2012) indicaron que asumir los retos de la estrategia requiere de considerar una diversidad de factores, razón por la cual se han desarrollado herramientas que permiten apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas y que además son la interfaz entre los marcos teóricos y los esquemas de diseño, análisis e implementación de acciones requeridas por las administraciones.

Existiendo dos tipos de estructuras herramientas, la primera de ellas tratándose de un modelo positivista, de tal validez y rigurosidad que se logra a través del desarrollo

matemático u operacional de variables cualitativas y, en segundo lugar, el marco de orden organizacional, asociado a los requerimientos técnicos necesarios para la gestión asertiva, implicando efectividad, bajo costo de implementación y utilización de las herramientas.

Este segundo tipo de estructura definido por Pulgarín y Rivera (2012) es el seleccionado para ser abordado dentro del presente trabajo dadas las ventajas que muestra en su implementación. Consecutivamente, se despliega la teoría de cada una de las herramientas utilizadas para realizar el diagnóstico y análisis de la gestión estratégica en la unidad de la administración pública previamente delimitada.

Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Dentro del proceso de diagnóstico estratégico se halla la fase de análisis, la cual consiste en identificar los aspectos clave que se derivan de la información recopilada sobre el entorno y las condiciones internas de una organización. Solo en esta fase es posible determinar con claridad cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización y cuál es su importancia estratégica, lo que da pauta a la elección de posibles acciones o rumbos futuros a los que debe dirigirse la organización (Martínez-Pedrós & Milla-Gutiérrez, 2012).

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización a partir del análisis de las variables principales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio, resumiendo los aspectos del entorno de la actividad organizacional en la *perspectiva externa* y la capacidad estratégica de una organización en la *perspectiva interna* (Ramírez-Rojas, 2017).

- Perspectiva *interna*: considera las fortalezas y debilidades de la organización, siendo aspectos sobre los cuales los gestores tienen algún grado de control.
- Perspectiva *externa*: Refiere a las características del entorno, con miras en las oportunidades que ofrece y las amenazas que deben afrontarse en el medio en que se desarrolla.

La conceptualización de las variables fundamentales que aborda la matriz FODA para el entorno interno y externo son desarrollados en el desglose presentado a continuación:

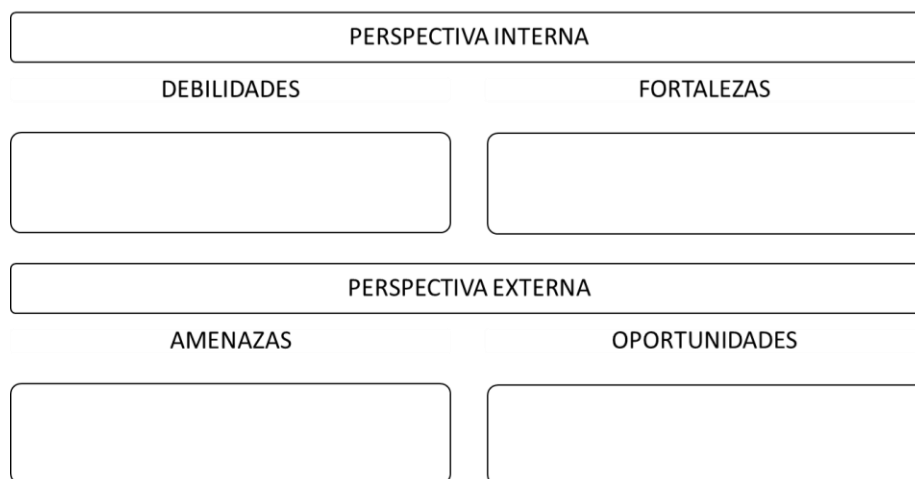
- Fortalezas: se tratan de las funciones que una organización realiza de manera correcta, como ciertas habilidades y capacidades. Otros aspectos son los recursos considerados como valiosos y la capacidad competitiva de la organización que brinda una situación favorable en el medio social (Ponce-Talancón, 2007). Se traduce en aquellos elementos que estando bajo control mantienen un alto desempeño con beneficios presentes que generan ventajas atractivas en el futuro.
- Debilidades: significan una deficiencia o carencia de la organización, aquello en que los niveles de desempeño se mantienen bajos y por tanto la hacen vulnerable, denotando una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando están bajo el control de la organización.

- Oportunidades: aquellas fuerzas de carácter externo, no controlables por la organización, pero que presentan elementos potenciales de crecimiento o mejora aprovechables para alcanzar o superar los objetivos marcados.
- Amenazas: representa los factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo la estabilidad y consecución de los objetivos establecidos por la organización, creando una condición de incertidumbre en donde se tiene poca o nula influencia. Siendo de vital importancia reconocer de manera oportuna las situaciones que se puedan traducir en riesgos para la posición futura de la organización (Ramírez-Rojas, 2017).

Para Martínez-Pedrós y Milla-Gutiérrez (2012) los objetivos que se persiguen con el análisis FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, para ello proponen un procedimiento de construcción de la matriz en tres pasos:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis del entorno tanto general como competitivo.
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades con que cuenta la organización siguiendo la perspectiva de análisis interno.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes. (Ver Figura 1).

Figura 1. *Esquema de Construcción Matriz FODA*



Fuente: Elaboración propia con base en Martínez-Pedrós & Milla-Gutiérrez, 2012.

Si bien la herramienta matricial del FODA está sumamente probada para la aplicación del análisis estratégico, presenta limitaciones en cuanto a la profundidad que aborda, en consecuencia, es normal que se recurra al apoyo de otras técnicas para lograr un mejor ejercicio de formulación de estrategias futuras. Algunas de las limitaciones adicionales que puntualiza Dess et al. (2003) son:

- Las fortalezas y capacidades de una organización no siempre conducen a una ventaja, ya que puede ser basada su estrategia en una capacidad que no puede crear o mantener por sí misma una ventaja competitiva.
- Las estrategias enfocadas en definiciones tradicionales del entorno sectorial y competitivo a menudo son demasiado estrechas y no consiguen percibir cambios periféricos que podrían resultar en la necesidad de redefinir las fronteras del sector e identificar una nueva serie de factores competitivos.
- El análisis FODA es estático, aportando una visión instantánea de un objetivo cambiante, centrando demasiada atención en un momento concreto del

tiempo. Sin embargo, las circunstancias y capacidades son cambiantes, por lo que esta herramienta no revela las dinámicas del entorno competitivo.

- En ocasiones las organizaciones se preocupan por una única característica o fortaleza clave que orilla a ignorar otros factores u opciones necesarias para alcanzar el éxito en el sector que participan.

De la realización de la matriz FODA se desprenden estrategias que combinan atender prioritariamente un aspecto de la perspectiva interna (debilidades o fortalezas) combinado con un aspecto de la perspectiva externa (amenazas u oportunidades), por lo cual se originan cuatro diferentes estrategias alternativas: Fortalezas–Oportunidades (FO), Debilidades–Oportunidades (DO), Fortalezas–Amenazas (FA) y Debilidades–Amenazas (DA). De acuerdo con lo propuesto por David (2008), conciliar los factores externos e internos clave es la parte más compleja del desarrollo de una matriz FODA, demandando del buen juicio de quien la realiza dado que no existe un método que indique una estrategia sea mejor que las restantes.

La estrategia FO utiliza las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades identificadas en el exterior. Misma que Torres Arriaga (2019) consideró como la estrategia potencialmente más exitosa al buscar maximizar ambos aspectos relacionados.

La estrategia DO busca superar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas. Minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades.

Por su parte, las estrategias FA pretenden aprovechar las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas externas, de modo que estas últimas consigan evitarse o al menos disminuir las repercusiones que traen a la organización.

Finalmente, la estrategia DA es un tipo de táctica defensiva, doblemente minimizadora, dirigida a reducir las debilidades internas y evitar las amenazas que surgen en el exterior. Considerándose recurrir a este tipo de estrategia como una lucha por la supervivencia, al llevar a cabo acciones de reducción, liquidación o coinversión de la organización.

Análisis CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar

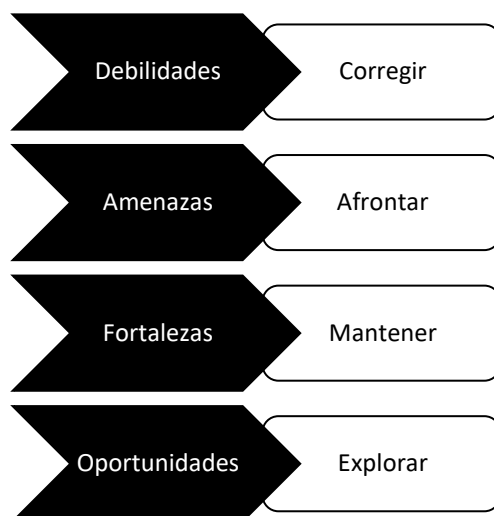
Dada las limitaciones que presenta la simple construcción y acotamiento de realizar una matriz FODA, la metodología se apoya de la técnica de análisis CAME para profundizar en la construcción de propuestas de mejora dirigidas a la búsqueda y fortalecimiento de la estrategia, basada en la información recopilada durante el proceso de diagnóstico que considera los puntos tanto fuertes como débiles dentro y fuera de la organización.

La aplicación del CAME como herramienta de análisis posterior a la construcción de una matriz FODA es amplia en cuanto a la diversidad de campos en los que se desarrolla y es aprovechada para beneficiar a las organizaciones. En la literatura es posible encontrarlo en estudios de análisis de posicionamiento de marcas, análisis estratégico y de rentabilidad de cierto sector económico, desarrollo de estrategias empresariales, análisis de comando operacional en asuntos de seguridad nacional, análisis del proceso de planificación estratégica, análisis de viabilidad, generación de propuestas de intervención, ejercicios de valorización de proyectos, entre otros.

Lo que pretende el análisis CAME es *corregir* las debilidades, *afrontar* las amenazas, *mantener* las fortalezas y *explorar* las oportunidades clave identificadas en la matriz FODA para definir una estrategia de actuación. Es decir, la incorporación de esta herramienta de análisis permite generar propuestas y líneas de acción estratégicas. Siguiendo una estructura metodológica determinada en cinco pasos:

1. Establecer una estrategia que considere y sea un indicativo de los objetivos generales que pretende alcanzar la organización. De manera que actúe como la base para priorizar las acciones en los pasos continuos de esta herramienta.
2. Realizar un análisis FODA como herramienta de diagnóstico situacional con dirección hacia los aspectos previamente considerados.
3. Llevar a cabo una selección de los aspectos clave o más representativos obtenidos de entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para abordar en la estrategia de actuación. Pudiendo ser seleccionadas de acuerdo con condiciones preestablecidas como por ejemplo su probabilidad de ocurrencia e impacto.
4. Asociar la información obtenida en el FODA con acciones a corregir, afrontar, mantener y explotar; según aplique en cada caso como se visualiza en la Figura 2.
5. Implementar las acciones resultantes del análisis y realizar un seguimiento de ellas para corroborar el cumplimiento con los objetivos iniciales propuestos en el paso número uno de la presente metodología.

Figura 2. Asociación de Elementos FODA con Acciones CAME



Fuente: Elaboración propia con base en Torres Arriaga, 2019.

Jimeno (2016) detalló la definición de tipos de acciones por rubro en la interrelación FODA–CAME como:

- Corregir las debilidades. Hacer que estas últimas desaparezcan, tomando medidas para que dejen de existir o para mitigar su efecto negativo.
- Afrontar las amenazas. Evitar que los factores negativos del entorno se conviertan en debilidades. Para ello se deben tomar medidas para responder a ellas.
- Mantener las fortalezas. Actuar en la forma que se evite perder lo que ejecuta de manera correcta o excepcional la organización. El objetivo es mantener y fortalecer estas acciones para que continúen siendo parte de la ventaja competitiva.
- Explorar/Explotar las oportunidades. Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas, llevar los beneficios aprovechables del entorno dentro de la organización.

Seguendo a Jimeno (2016) las acciones mencionadas deben ser coherentes con la estrategia y los objetivos planteados por la propia organización, para ello el análisis CAME enmarca cuatro diferentes tipos de estrategias que surgen de la interacción entre los elementos diagnosticados dentro del análisis FODA, tal como la Figura 3 lo representa en forma de matriz.

Figura 3. Matriz CAME

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA (Explorar) POTENCIALIDADES	ESTRATEGIA DEFENSIVA (Mantener) RIESGOS
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (Corregir) DESAFÍOS	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (Afrontar) LIMITACIONES

Fuente: Torres Arriaga, 2019.

- Estrategia defensiva: en este tipo de estrategia predominan las acciones enfocadas en afrontar las amenazas y mantener las fortalezas. Busca evitar que se agrave la situación actual de la organización.
- Estrategia ofensiva: busca mejorar aún más la situación actual, donde predominan acciones que exploten las oportunidades y mantengan o robustezcan las fortalezas.
- Estrategia de reorientación: predominan las acciones dirigidas a corregir debilidades y explotar oportunidades, en la búsqueda por transformarse, eliminando debilidades presentes y creando nuevas fortalezas.

- Estrategia de supervivencia: busca poner fin a los aspectos negativos que son perjudiciales para la organización, con predominancia de acciones enfocadas a corregir las debilidades y afrontar las amenazas.

Participación Ciudadana

De acuerdo con Baum (2001) la participación ciudadana refiere al involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas, ya sea como ciudadanos individuales o como un conjunto en sociedades organizadas. El término se acuñó para manifestar los esfuerzos por involucrar a ciudadanos o usuarios inactivos en la actividad gubernamental, aunque puede incluir acciones ciudadanas independientes como el desarrollo local o comunitario, la planificación social y las acciones civiles.

Los argumentos a favor de la participación ciudadana enfatizan en cómo las personas, las comunidades y la propia autoridad suman esfuerzos de poder y capacidad para la solución de problemas, con propósitos que incluyen comunicar información, establecer relaciones, desarrollar la capacidad de actuar, preservar o modificar las condiciones en que se desarrollan las comunidades.

La participación ciudadana se considera como uno de los elementos centrales de una sociedad democrática, pues aumenta el nivel de responsabilidad de los ciudadanos al abordar problemáticas a nivel comunitario o en la esfera nacional, y aplica soluciones para influir en el comportamiento y el estilo de vida de las personas (Hovhannisyan & Bodrug-Lungu, 2020).

La participación debe ser efectiva y traducirse en algún grado de incidencia de la ciudadanía para que verdaderamente contribuya a la legitimidad de las políticas y los programas gubernamentales. No obstante, la falta de alcances y resultados de la

participación se debe a que no se atiende adecuadamente el diseño de las estrategias y elementos participativos en el desarrollo de las políticas públicas, siendo común integrar mecanismos de participación como una rutina del proceso de la administración pública en lugar de identificar claramente los objetivos que activen la participación y sean de provecho para los gobiernos (Díaz Aldret, 2017).

Gramberger (2006) insistió en la necesidad de las instituciones públicas por planificar y actuar desde una perspectiva estratégica para alcanzar el éxito en la activación de los ciudadanos y con ello una participación efectiva. Precizando en el seguimiento de tres fases: concepción y planificación, implementación y evaluación. Siendo durante la fase de concepción y planificación donde se deben definir y explicitar los objetivos, público meta y los recursos con que dispone la administración. Información base que permite elegir las herramientas y actividades a desarrollar.

La participación ciudadana permite a los gobiernos desempeñarse de mejor manera, prestar los servicios que los ciudadanos solicitan y aumenta la confianza en la legitimidad de sus decisiones. Pues tanto se simulen los mecanismos participativos, como no sean diseñados bajo un marco racional y estratégico, los procesos participativos únicamente abonan al escepticismo de los funcionarios públicos y a la desconfianza de la ciudadanía (Díaz Aldret, 2017; OCDE, 2020).

Dimensiones de la Participación

El acto social de participación reconoce la existencia de diferentes tipos, ámbitos e intensidades desplegadas en la Figura 4 en que los ciudadanos expresan su apoyo, inconformidad o punto de vista sobre cómo deberían ser las cosas en la construcción de gobierno, programas y políticas públicas; siendo esta una forma de ejercer los derechos

y a la vez cumplir con los deberes adquiridos como ciudadanos pertenecientes a un sistema democrático más allá del voto. Tal como Hovhannisyan y Bodrug-Lungu (2020) concluyeron en que la acción participativa no solo implica la voluntad de participar activamente, sino también considera las habilidades necesarias para participar y correlacionar derechos con responsabilidades ciudadanas.

El primer tipo de participación que Adúriz y Ava (2006) reconocieron es la del *protagonismo o participación directa*. Instancia donde los mismos participantes son conductores del destino de la comunidad o de un proyecto colectivo que tiene como valor agregado los conceptos de identidad, pertenencia, compromiso, militancia, voluntariado, solidaridad y responsabilidad social. En este tipo de participación, se identifican diferentes intensidades que dependen de la cantidad y calidad del compromiso individual en el ámbito de incidencia. Ámbitos que pueden ser:

- partidos y movimientos políticos;
- organizaciones no gubernamentales dedicadas a temas de incidencia colectiva;
- actividades en torno a organizaciones religiosas;
- organizaciones comunales o barriales;
- clubes u organizaciones deportivas;
- organizaciones de beneficencia o redes solidarias;
- sindicatos, cooperativas o colegios profesionales;
- asociaciones vinculadas a la educación o asociación de estudiantes;
- organizaciones artísticas;
- actividades vinculadas al control de gestión de gobierno;

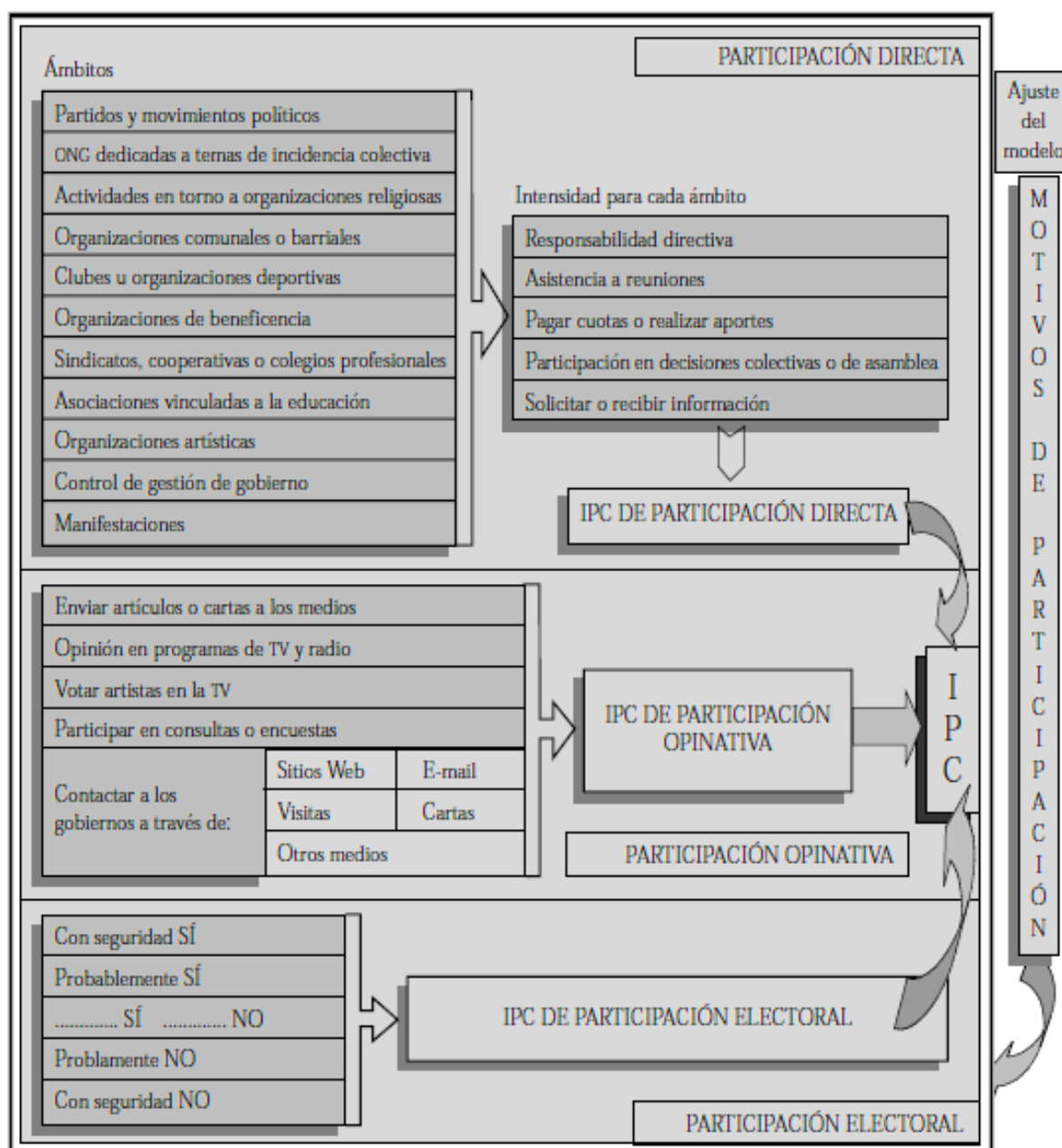
- manifestaciones.

La segunda instancia de participación es la denominada *participación opinativa*. Aquella que se canaliza a través de la opinión y el reclamo de los ciudadanos, pero que no implica necesariamente una lógica asociativa o dialógica, sino que hace referencia a la intervención a través de canales de formación de la opinión pública en general. Los ámbitos de participación también pueden ser múltiples y entre ellas considera:

- Enviar artículos o cartas a medios de comunicación con el fin de dar a conocer su opinión, hacer una denuncia o intentar solucionar un problema.
- Contactar a algún programa de radio o televisión donde se vierten opiniones de actualidad, ya sea una denuncia pública u opinión sobre asuntos públicos.
- Votar en programas, *reality shows*, etcétera.
- Participar en consultas o encuestas de opinión sobre temas de actualidad.
- Contactar e informarse con el gobierno a través de sitios web o correo electrónico.

El último y más conocido tipo de participación es el de la *participación electoral*, instancia donde los ciudadanos se expresan ante la comunidad mediante un procedimiento reglado y donde el nivel de participación va vinculado con el compromiso, interés y grado de información que se posee sobre los problemas que aqueja a la sociedad. La inclinación hacia este tipo de participación se observa con el involucramiento en las elecciones finales, procesos internos de partidos políticos, firmas para iniciativas populares, participación en audiencias públicas o reuniones de presupuestos participativos.

Figura 4. Tipos, Ámbitos e Intensidades del Índice de Participación Ciudadana



Fuente: Adúriz & Ava, 2006.

Vergara-Lope y Hevia (2012) retomaron en sus estudios las dimensiones de participación que integra el *Índice de Participación Ciudadana* elaborado por la Red Interamericana para la Democracia (RID): participación directa, opinativa y electoral; pero sumando a estas la propuesta de una cuarta dimensión a la que denominaron *cívica*. Este

tipo de participación adicional va dirigido a la atención y respeto del ciudadano en su comportamiento frente a las normas de convivencia pública tanto escritas como no escritas, evidenciando su relevancia centrada en el fortalecimiento democrático, la construcción de confianza y la integración social.

Niveles de Participación

Los ciudadanos pueden ejercer diferentes grados o niveles de poder dentro de los propósitos de la participación. Arnstein (1969) precisó la existencia de una diferencia crítica entre pasar por la intención nula de la participación y contar con el poder real necesario para afectar el resultado de los procesos, destacando el punto fundamental de que la participación sin redistribución de poder es un proceso vacío y frustrante para los menos favorecidos.

Para poder ilustrar los niveles de participación o “no participación”, construyó de manera ilustrativa un patrón de ocho peldaños, ilustrados en la Figura 5, que dan forma a una escalera, donde cada uno de ellos corresponde a un grado de poder de los ciudadanos. Los peldaños de la escalera son en orden ascendente:

- a) manipulación,
- b) terapia,
- c) información,
- d) consulta,
- e) apaciguamiento,
- f) asociación,
- g) poder delegado y
- h) control ciudadano.

Figura 5. *Peldaños de la Escalera de Participación Ciudadana*

8	Control ciudadano	Grados de poder ciudadano
7	Poder delegado	
6	Asociación	
5	Apaciguamiento	Grados de simbolismo
4	Consulta	
3	Información	
2	Terapia	No participación
1	Manipulación	

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Arnstein, 1969.

Tomando los peldaños en sentido ascendente a la escalera, el primer par de ellos describen los niveles de “no participación”, ideados con el objeto de no permitir que las personas participen en la planificación o realización de programas, más bien permitir a quienes ostentan el poder “educar” o “formar” a los participantes.

Los peldaños numerados como 3 y 4 son un avance a niveles simbólicos, que permiten a los más desfavorecidos el oír y tener voz, siendo representados por la información y consulta, pero que bajo estas condiciones no tienen certeza de que sus opiniones sean escuchadas por quienes ostentan el poder. El peldaño cinco también forma parte de los simbolismos donde se aceptan algunas propuestas de parte de los participantes para servir como muestra de las intenciones de quienes ejercen las funciones de poder, pero sin ser realmente parte de las decisiones finales.

En la parte superior de la escalera se ubican los niveles de poder ciudadano con un creciente grado de influencia en la toma de decisiones, comenzando por la asociación que permite negociar y sostener acuerdos con los poseedores de poder.

Consecuentemente en el poder delegado y el control ciudadano, los ciudadanos obtienen la mayoría en los puestos de decisión o el poder de gestión total.

- Manipulación: representa el peldaño más bajo en la escalera de la participación. En nombre de esta las personas son colocadas en comités o juntas consultivas con el propósito de conseguir su apoyo o educarlas, sin poseer funciones de influencia.
- Terapia: considerado como un nivel deshonesto y de arrogancia. Bajo la “máscara” de involucrar a los ciudadanos en la planificación; los expertos someten a los ciudadanos a una terapia de grupo donde no se les permite participar activamente.
- Información: corresponde a realizar acciones en que los ciudadanos conozcan sus derechos, responsabilidades y opciones, con un flujo de comunicación unidireccional de quienes ostentan el poder hacia la ciudadanía, lo que inhibe la existencia de un canal de realimentación y por consiguiente de negociación.
- Consulta: utiliza métodos como la ejecución de encuestas, reuniones vecinales y audiencias públicas; la población se percibe como abstracciones estadísticas y la participación se mide por el número de personas que acuden a las consultas o responden los cuestionarios. No ofrece garantía de que las ideas o preocupaciones de los ciudadanos sean tomadas en cuenta, por lo que es aún considerado como un nivel de simulación y mentira.
- Apaciguamiento: es aquí donde los ciudadanos comienzan a poseer cierto grado de influencia, aunque el simbolismo es aún evidente. La ciudadanía continúa encontrando trabas a sus ideales por parte de las élites que recurren

a prácticas de desinformación para desviar la calidad participativa en la toma de decisiones.

- Asociación: peldaño en que el poder se distribuye a través de las negociaciones entre los ciudadanos y las élites que ostentan el poder. La toma de decisiones se reparte con la creación de estructuras en conjunto como comisiones de planificación, y se hace más efectiva con la existencia de organizaciones sociales a escala donde los líderes son reconocidos y respetados.
- Poder delegado: negociaciones entre ciudadanos y funcionarios públicos que dan lugar a que la ciudadanía logre tomar decisiones dominantes de autoridad sobre un plan o programa en particular. En este peldaño los ciudadanos tienen responsabilidad suficiente para garantizar el buen desempeño de los proyectos presentados.
- Control ciudadano: los ciudadanos alcanzan el grado de poder necesario para garantizar que el control del sector público sea acompañado por mecanismos e instrumentos de gestión necesarios para su desarrollo, trasladando sus decisiones a los órganos de poder.

Estos niveles de participación solo pueden ser apreciados a través de las técnicas y mecanismos de participación que estructuran y desarrollan las administraciones públicas para alinear los canales de comunicación y el establecimiento de relaciones con la ciudadanía, mismos que son determinantes para entender la forma en que se incluyen en la planificación de servicios y políticas públicas en beneficio de las comunidades.

Ejemplo de aplicación de la escalera de participación ciudadana propuesta por Arnstein (1969) es el desarrollado por Cardullo y Kitchin (2017) en una adaptación

modernista que evalúa la inclusión, la participación y el empoderamiento de los ciudadanos inteligentes en iniciativas de la ciudad inteligente de Dublín, Irlanda.

De este estudio se desprende la propuesta de un noveno peldaño o nivel de participación al que los autores nombraron “Elección”, ubicado dentro de una nueva categoría denominada “Consumismo”, localizada dentro de la ladera entre el grado de no participación y de simbolismo.

El peldaño de elección es caracterizado por iniciativas arraigadas a la administración, el paternalismo cívico y una concepción neoliberal de la ciudadanía que prioriza la elección del consumo y la autonomía individual y de las empresas en que prevalecen soluciones de mercado para los problemas urbanos, en lugar de basarse en los derechos civiles, sociales, políticos y el bien común. Con ello la concepción de una nueva escala llamada “Andamio de participación ciudadana inteligente”.

Mecanismos de Participación Ciudadana

Existe una diversidad de técnicas de participación disponibles para que los gobiernos soliciten a los ciudadanos su participación en el proceso de planificación de programas y proyectos. Cogan et al. (1986) como es citado en Parker (2003) puntualizó que, al comprender la existencia de esta variedad, los planificadores deben desarrollar programas de participación que cumplan con las metas, objetivos y las exigencias específicas de cada proyecto individual para ser exitosos, sin dejar de lado el diseño de estos mecanismos dentro de la disponibilidad de recursos como son tiempo, personal y económico, además de ser receptivo a las opiniones de los ciudadanos participantes.

Por razones como las enunciadas anteriormente, cada programa requiere de un enfoque diferente para lograr una verdadera participación de la ciudadanía. Indicando

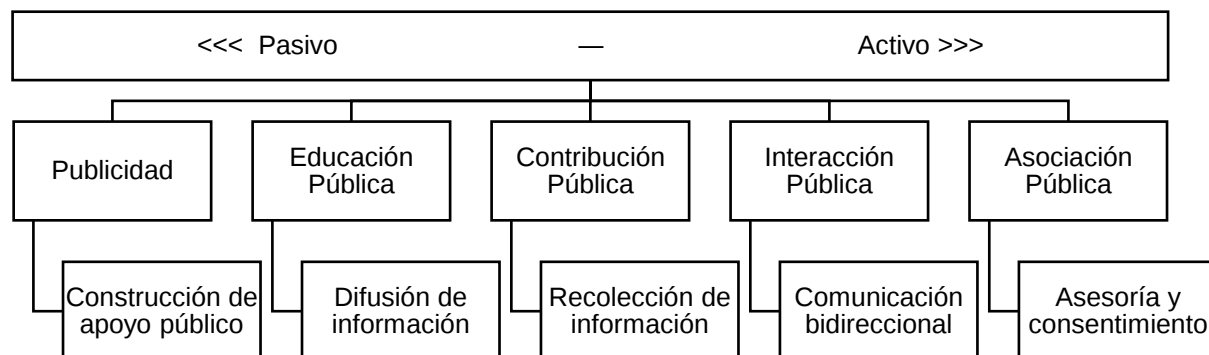
que los programas de participación exitosos contienen algunos elementos en común, por lo que sugirió deben:

- cumplir con los requisitos legales;
- articular claramente metas y objetivos;
- obtener apoyo político;
- ser parte integral de la estructura de toma de decisiones;
- recibir fondos, personal y tiempo adecuados;
- identificar las partes interesadas;
- definir roles y responsabilidades claras para los participantes.

Un programa que incorpora estos elementos generalmente es efectivo y satisface las expectativas tanto de los planificadores del sector público como de los participantes del mecanismo de participación, además que en ciertas circunstancias se pueden obtener ahorros considerables en tiempo y dinero al garantizar que la solución propuesta es aceptada por todas las partes interesadas.

Las técnicas de participación pueden ser tan complejas como el propio proceso de planificación lo estructure y demande, siendo viable partir desde reuniones básicas de convocatoria abierta hasta técnicas más sofisticadas como la aplicación de la metodología Delphi con recursos iterativos y sistematizados. Estas técnicas pueden presentarse como un continuo, tal como se representa en la Figura 6, que va desde la participación pasiva hasta la participación activa. Afirmando Cogan et al. (1986) citado en Parker (2003) que, con solo algunas excepciones, un programa exitoso de participación pública incorpora varias de las técnicas descritas a continuación.

Figura 6. Continuo de Participación Pública



Fuente: Elaboración propia con base en Parker, 2003.

- **Publicidad:** técnicas diseñadas para persuadir y facilitar el apoyo público en relación con los ciudadanos como consumidores pasivos.
- **Educación pública:** programas que presentan información relativamente completa y equilibrada para facilitar que los ciudadanos puedan obtener sus propias opiniones y conclusiones.
- **Contribución del público:** se solicitan ideas y opiniones de los ciudadanos. Siendo más efectivo cuando se combinan con mecanismos de realimentación que informan a los participantes en la medida que sus contribuciones influyen en la toma de decisiones.
- **Interacción pública:** técnicas que facilitan el intercambio de información e ideas entre ciudadanos, planificadores públicos y tomadores de decisiones. Cuando estas técnicas se utilizan de manera eficaz, cada participante tiene la oportunidad de expresar sus puntos de vista, responder a las ideas de los demás participantes y trabajar hacia el consenso.

- Asociación pública: instancia donde las administraciones públicas ofrecen a la ciudadanía un papel formal en la estructura orgánica y en la toma de decisiones finales.

No todos los mecanismos encajan exclusivamente dentro de una de las categorías descritas, sino que pueden presentar características compartidas. Otro de los puntos clave es que el número de ciudadanos que pueden participar está inversamente relacionado con el nivel de participación activa. Es decir, el esfuerzo de contribución pública puede llegar a un mayor número de ciudadanos, mientras que la asociación pública limita la participación a tan solo unos cuantos.

Ciudadanía y Gobierno

Cuando en política se habla de una gestión pública con intereses colectivos y como un medio para resolver conflictos sociales, al término de “participación” se le agrega el adjetivo “ciudadano”, y se llega a la llamada Participación Ciudadana. En este caso, Pindado (2008) argumentó que para el ciudadano el “sentirse parte de” significa el ejercicio del derecho a ser miembro de una comunidad política en la que se organiza la sociedad. Pero que, a pesar de la manifestación formal de ese derecho a “ser parte”, si no se produce el efecto de “sentirse parte”, difícilmente se puede ejercer ciudadanía y participación ciudadana activa, por lo que es necesario impulsar la creación de mecanismos efectivos de participación ciudadana.

El asunto de la participación ciudadana no es una cuestión que se pueda entender de una forma distante a la democracia, sino que es una consecuencia necesaria de ella para involucrar a los ciudadanos en el diseño y ejecución de políticas públicas, con el reto de pasar de la simple retórica participativa a la materialización de promesas y resultados.

Promesas que no pueden limitarse a la propia oferta de mecanismos o procesos participativos, sino que deben ser proyectados sobre la capacidad de las administraciones públicas para mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía (Brugué, 2009).

Esta concepción participativa implica un rediseño de los gobiernos, requiriendo de administraciones plenamente abiertas a la participación ciudadana, que descentralice las operaciones, dé apertura a la transparencia del ejercicio público, desburocratice, favorezca las formas de cohesión social y sobre todo active a las instituciones de participación para permitir la expresión de la sociedad civil (Sánchez, 2015).

Las TIC como medio para la prestación de servicios supone una oportunidad y un reto del que los ayuntamientos no pueden quedar al margen o atrapados en las prácticas tradicionales que se han vuelto ineficientes y burocráticas con crecientes barreras para la participación de los ciudadanos.

Sagarzazu (2005) planteó que los servicios de atención y participación ciudadana son incentivados con el uso del internet, siendo este un medio que acerca a las administraciones públicas a los ciudadanos, agiliza y amplía la prestación de servicios y logra el ejercicio de una función pública más participativa y democrática. De este modo, la creación de programas y acciones concretas para aprovechar la utilidad de las TIC deben ser acogidas por las municipalidades para potenciar su desarrollo y su integración en la vida diaria de los ciudadanos. Razón por la cual, esta tendencia es aceptada para ser la directriz que marca a la investigación que se desarrolla y es apoyada en las estrategias del gobierno electrónico centrado en el ciudadano.

Coproducción

La participación de los ciudadanos en la creación y producción de servicios públicos es uno de los temas principales de la investigación actual sobre administración y gestión pública. Los gobiernos de todo el mundo han redescubierto al ciudadano como un actor importante en el diseño y aplicación de las políticas y los servicios públicos (Brandsen et al., 2018). Sin embargo, los casos de gobiernos municipales en países en vías de desarrollo no han sido bien reportados en la literatura de la coproducción (Cho & Melisa, 2021).

De acuerdo con Piqueiras Conlledo (2020) el término “coproducción” comenzó a formar parte de la administración pública para explicar la labor directa de los ciudadanos en la producción de servicios públicos. Puntualizando Nabatchi et al. (2017) que la producción de servicios requiere de la colaboración de al menos dos actores: “productores regulares” y “productores ciudadanos”; los primeros siendo profesionales del gobierno y los segundos tratándose de ciudadanos que participan voluntariamente de forma individual o grupal.

De igual manera, Brandsen et al. (2018) describió que la coproducción tiene lugar cuando los ciudadanos participan activamente en la prestación y el diseño de los servicios que reciben. Incorporándose a la agenda de los responsables políticos como respuesta a las altas expectativas y una posible solución a la disminución de la legitimidad y los recursos del sector público, accediendo a más capacidades de la sociedad.

La coproducción implica un cambio de relación entre el gobierno y los ciudadanos, ya que estos están dispuestos a desempeñar un papel activo en la producción de los servicios públicos con beneficios para las interacciones recíprocas, la creación de valor público, el compromiso activo y a largo plazo (Ostrom, 1996; Pestoff, 2006; Cho & Melisa,

2021), la reducción de costos y la mejora en calidad de los servicios (Nabatchi et al., 2017).

Los gobiernos locales adoptan la participación ciudadana ya que la consideran una forma valiosa de superar algunos retos a los que se enfrentan, como la necesidad de hacer que la prestación de servicios públicos sea más eficiente, eficaz, innovadora, democrática, y de restablecer la confianza y satisfacción con el gobierno (Brandsen et al., 2018; Cho & Melisa, 2021).

Se cree que nuevos tipos de participación ayudan a resolver el déficit democrático. Sin embargo, los intentos de los gobiernos por involucrar a los ciudadanos se han visto a menudo afectados por el desinterés, la frustración mutua y la representación limitada (Brandsen et al., 2018). Para ello, la coproducción se presenta como una forma avanzada de compromiso que puede contribuir a recuperar la relación desgastada entre ciudadanía y gobierno (Piqueiras Conlledo, 2020) que, con la capacidad de los nuevos medios de comunicación, una nueva forma de conexión entre el gobierno y ciudadanía permite nuevas prácticas de coproducción (Cho & Melisa, 2021).

Los enfoques actuales de los datos y el poder computacional ofrecen oportunidades únicas para mejorar el proceso de elaboración de políticas mediante la combinación de datos administrativos del gobierno con los medios sociales y otros estadísticos (Bovaird & Loeffler, 2013; Luna-Reyes, 2017). Estas herramientas de coproducción pueden ser una solución mediante las que gobierno como ciudadano obtienen beneficios: con información de los ciudadanos sobre los servicios públicos que no funcionan o funcionan mal, así como con la inversión de tiempo para solucionar problemas, la administración pública consigue reducir recursos públicos, a la vez que entrega servicios de mayor calidad. Repercutiendo directamente en la satisfacción de los

ciudadanos cuando existe una verdadera colaboración entre ambos actores (Piqueiras Conlledo, 2020).

La informática en la política consiste en el uso de métodos computacionales y estadísticos para encontrar patrones de datos que contribuyan al proceso de elaboración de políticas como otra forma de participación ciudadana. En este sentido, los gobiernos utilizan los datos de las plataformas públicas y privadas para minar los temas y sentimientos clave de los ciudadanos para incluirlos en el discurso político, de forma similar a otros enfoques de la política y la toma de decisiones basadas en datos (Porwol et al., 2013; Hagen et al., 2015; Luna-Reyes, 2017).

Se espera que las TIC cambien la forma en que los ciudadanos se comprometen con los servicios públicos, los empodere y aporten al desarrollo de servicios más personalizados y orientados a la demanda (Noveck, 2015; Meijer, 2012). La aplicación móvil y el sistema Web suelen destacarse por su potencial en la mejora de la participación ciudadana que pretende corregir los actuales servicios públicos burocráticos y establecer relaciones entre el gobierno y los ciudadanos basadas en el intercambio de información virtual y el debate público (Manaf & Man, 2021).

Los nuevos medios digitales crean vínculos entre participantes dispersos geográficamente que serían imposibles de alcanzar con los medios tradicionales. La naturaleza bidireccional y abierta de las redes sociales también ha cambiado la relación entre el gobierno y los ciudadanos al permitir el intercambio de información y la colaboración y fomentar la capacidad de respuesta y transparencia en la gobernanza (Bertot et al., 2010; Im et al., 2014; Peixoto & Fox, 2016). Igualmente, las relaciones sociales generadas por los medios digitales pueden reforzar la eficiencia y eficacia de la

prestación de servicios públicos junto con innovadores métodos de coproducción (Cho & Melisa, 2021).

Se habla de prácticas de coproducción cuando los ciudadanos participan activamente en el diseño y la prestación de sus servicios a través de una plataforma digital proporcionada por la administración pública o la proveedora de los servicios (Lember et al., 2019). El argumento central para utilizar soluciones digitales en la coproducción es que estas tecnologías logran empoderar considerablemente a los ciudadanos (Noveck, 2015). En consecuencia, las tecnologías digitales pueden crear interacciones en las que los ciudadanos no solo contribuyen a la prestación de servicios públicos de forma novedosa y proactiva, sino que pueden hacerlo de forma colectiva (Brandsen et al., 2018).

Para Nabatchi et al. (2017) el intento por superar el gasto público y la presión fiscal es uno de los motores más poderosos que impulsan la coproducción. Apoyado por Cho y Melisa (2021) que señalaron que los gobiernos y ciudadanos pueden utilizar infraestructura digital, como los medios de comunicación social, con un costo marginal casi nulo para la difusión de datos o los servicios informáticos. Siendo un catalizador que permite explotar el compromiso participativo de los usuarios, lo que conduce a procesos de innovación inclusivos e impulsados por los usuarios, y a proporcionar mejores productos y servicios junto con la reasignación de tareas de los servidores públicos (Brandsen et al., 2018).

El uso de aplicaciones urbanas como herramientas de coproducción se ha generalizado en las ciudades y municipios contemporáneos para promover la participación de los ciudadanos en la gestión municipal con la apertura de nuevos canales de comunicación (Machado & Azevedo, 2020). En las plataformas digitales los

ciudadanos están mejor equipados para asociarse con el gobierno, especialmente para informar sobre las condiciones actuales de los servicios públicos próximos a sus asentamientos, pudiendo crear una identidad compartida o un sentido de comunidad entre los diferentes actores (Allen et al., 2020; Cho & Melisa, 2021).

Gobierno Electrónico Centrado en el Ciudadano

Gobierno Electrónico y Rol de las TIC en el Sector Público

El e-Gobierno, también conocido como gobierno electrónico, es la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación al servicio del sector público para ayudar a los gobiernos a ser más accesibles, mejorar los servicios, incrementar la eficiencia y estar cada vez más conectados con segmentos de la sociedad históricamente apartados (OEA, 2020), permite un mayor acceso a la información, mayor transparencia y mejores relaciones que incentivan la participación ciudadana. Situando a las TIC como un elemento de apoyo para el desarrollo de un “buen gobierno” que facilita la coordinación entre las diferentes instancias del gobierno y la sociedad civil.

Las TIC no solo mejoran la productividad y eficiencia de los procesos en las organizaciones, sino que además hacen posible ejercer un rol de las administraciones más estratégico que contribuyan al desarrollo sostenible en la implementación de planes y programas del sector público. Naser y Concha (2014) contextualizaron la importancia de enfatizar que el gobierno electrónico es de suma relevancia para garantizar el uso estratégico de las tecnologías de información, aspecto que frecuentemente se tiende a olvidar cuando se le observa como un solo instrumento y subestima los efectos estratégicos y organizacionales de su aplicación.

Además, las TIC como propósito general, pueden contribuir a modernizar y revitalizar la gestión de las organizaciones; así como, volver más eficientes e inclusivos los servicios públicos. Sin embargo, aún existe el reto sobre cómo integrar estas tecnologías en la planificación estratégica considerando aspectos sociales, económicos, políticos y medioambientales de manera que faciliten el ejercicio de una adecuada gestión que envuelva a todos los niveles de la administración pública.

De acuerdo con Rose et al. (2015) Las administraciones del sector público asumen gran parte de la responsabilidad de seleccionar, delegar, ejecutar y obtener beneficios de los proyectos que incluye la aplicación de recursos TIC. Sin embargo, las iniciativas de gobierno electrónico suelen adolecer de complejidad, falta de visión, falta de claridad en los objetivos y compromiso insuficiente. Problemas que pueden derivarse de tradiciones de valores altamente arraigadas en el entorno cultural de los gestores y por lo tanto de la cultura organizacional de las administraciones.

El objetivo inicial del gobierno electrónico fue concebido para dar solución a los problemas de los ciudadanos por medio de un solo canal o ventana vía internet, alcanzado a través de una plataforma con acceso centralizado de procesamiento de datos que permite el acceso a distintas instituciones públicas vinculantes, para al final ser percibidas por la sociedad como una relación útil y amistosa (Naser & Concha, 2014).

Bayona y Morales (2017) argumentaron que las TIC también forman parte de un modelo propio de gobernanza, caracterizado por la prestación de servicios al ciudadano, la profesionalización de la gestión y la descentralización territorial y de funciones en el servicio público. Enunciando algunas razones que apuntan a la construcción de una municipalidad centrada en el gobierno electrónico:

- Permite utilizar la tecnología web y las redes informáticas como canales de comunicación entre el municipio y los ciudadanos como herramientas complementarias a los canales tradicionales.
- Los servicios electrónicos del municipio permiten al gobierno local optimizar sus recursos humanos, técnicos y presupuestarios.
- El uso adecuado de las TIC permite una gestión eficaz y eficiente de la información del municipio y de los ciudadanos.
- El e-Gobierno se concreta para estar siempre a disposición de los ciudadanos.

Ese propio modelo de gobernanza del que Bayona y Morales (2017) hicieron mención, que evoluciona de convencional a electrónico, es analizado por Evans (2017) y concentrado el comparativo de las diferentes características organizacionales dentro de la Tabla 1. De ella es posible visualizar con mayor claridad los cambios que marcan el uso y rol de las TIC en el sector público.

Tabla 1. *Comparación de los Dos Modelos de Gobernanza*

Característica	Antigua gobernanza	Nueva gobernanza
Organización	Estructura piramidal jerárquica con distintos escalones de progresión de la carrera profesional por departamentos.	- Existe una estructura de red. - Aunque las trayectorias profesionales individuales están trazadas, la estructura organizativa se basa en la cooperación entre disciplinas y áreas de conocimiento.
Interacción entre niveles	- Las relaciones entre departamentos y niveles están fragmentadas e institucionalizadas. - Hay pocas interacciones que sean formalmente conectadas al sistema.	- Un modelo de comunicación integrado. - Se fomenta el espíritu de compartir y trabajo colaborativo con un conjunto completo de interacciones identificadas y gestionadas de forma proactiva.

Característica	Antigua gobernanza	Nueva gobernanza
Enfoque	Hacia dentro del objetivo: centrado en los objetivos y aspiraciones del departamento.	Hacia el exterior, hacia las partes interesadas: centrado en los objetivos de entrega de las partes interesadas y en la mejora de la prestación de servicios.
Estilo	- Reactivo. - Regido por las obligaciones legales. - Reaccionar al cambio en lugar de iniciarlo.	- Proactivo. - Siempre buscando nuevas formas innovadoras de hacer las cosas y una mejor prestación de servicios. - Inicia y adopta el cambio en lugar de reaccionar ante él.
Fuente de fortaleza	- Estabilidad. - Estructuras y los métodos tradicionales constituyen la columna vertebral de la cultura y los procesos. - Cuando se produce un cambio a gran escala provoca gran agitación en todos los niveles.	- Flexibilidad. - Procesos y métodos se cuestionan constantemente; las estructuras organizativas son flexibles. - El modelo organizacional le permite adaptarse y absorber fácilmente los cambios importantes con un mínimo de perturbaciones.
Estructura	Fortaleza: sabe lo que tiene que hacer y lo entrega de forma aislada.	Ecosistema: comprende todo el ecosistema organizacional necesario para apoyar la entrega y depende de otros en la cadena para ayudar en la entrega.
Recursos	- Basado en gran medida en activos físicos como oficinas, escritorios e infraestructura informática. - Prácticas de trabajo son prolijas e inflexibles. - Opera dentro del horario normal de oficina.	- Conocimiento: capital intelectual y experiencia del personal. - Prácticas laborales flexibles. - Trabajo a domicilio, a distancia/móvil utilizado de forma habitual.
Cultura	- Culpabilidad/rechazo al riesgo. - Rendición de cuentas es un problema. Mentalidad de chivo expiatorio en vigor. - Se adhiere a métodos y procesos antiguos y probados.	- Libre de culpa/conciencia de riesgo. - Fomenta la rendición de cuentas y la asunción de responsabilidades. - Existen sistemas de recompensa. Es consciente del riesgo y adopta decisiones y procesos innovadores en los que el riesgo puede gestionarse eficazmente.

Característica	Antigua gobernanza	Nueva gobernanza
Operaciones	- Autosuficiencia. - Suele gestionar todos los procesos y servicios de forma interna. - Se relaciona con las actitudes hacia los recursos (véase más arriba).	- Tiene integración virtual con socios/agencias/otros departamentos y niveles de gobierno. - Feliz de que los servicios sean gestionados por socios si es más sensato para la entrega.
Servicios	- Métodos de entrega en papel/tradicionales. - Percibido como algo anticuado y cargado de burocracia.	- En línea/multicanal/innovador. - Dispuesto a utilizar los canales de distribución adecuados para el público.
Alcance	- Doméstico. - Impulsado por los requisitos y límites locales. - Necesidad de cumplir resultados determinados.	- Global. - Consciente de los requisitos más amplios y de las interacciones organizativas. - Encaja en el panorama general.
Velocidad de reacción	- Meses. - Se percibe estar limitado por estructuras, desconexiones y procesos tradicionales. - Difícil de girar con facilidad.	- Horas. - Observar y adaptarse constantemente, utilizando un enfoque conjunto significa, cuando es pertinente, poder reaccionar rápidamente a las circunstancias cambiantes. - Muy fácil de girar.
Enfoque	- Reservado. - Tradicional. - Medido.	Innovador pero consciente de las consecuencias.
Actitud ante los ciudadanos	- Didáctico: dar instrucciones. - Líneas de consulta limitadas.	- Incluyente: pedir opiniones. - Multiplicidad de líneas de consulta.
Nivel de compromiso con las partes interesadas	- Bajo: enfoque interno y reactivo. - Los procesos de cara al cliente pueden parecer muy complejos. - La falta de coordinación en la gestión de las transacciones de los ciudadanos dificulta la participación adecuada.	- Alta: hacia fuera y proactiva. - La flexibilidad de los procesos y los canales de entrega, junto con el enfoque proactivo centrado en el cliente, fomenta la participación activa y el modelo de compromiso generalizado.
Nivel de burocracia	Alto.	Bajo.

Característica	Antigua gobernanza	Nueva gobernanza
Actitud ante los proveedores	- Combativo: licitación prospectiva y larga. - Los procesos contractuales pesados fomentan la cultura de la culpa con los proveedores y el modelo de compromiso "ellos y nosotros".	Impulsada por la asociación: las licitaciones no prescriptivas, la búsqueda activa de opiniones y orientación y la voluntad de negociar de forma innovadora sobre la prestación de servicios y los modelos de valor promueven una actitud "conjunta" con los proveedores.
Conductor de las decisiones de compra	Costo.	Calidad-precio/beneficios.
Métodos de contratación	Larga duración/compleja.	Proceso más rápido/impulsado por el catálogo.
Estrategia	- Gobierno en el centro. - Enfoque institucional. - Salir del centro.	- Ciudadano en el centro. - Centrado en el cliente. - Apoyar a los individuos y a los grupos de interés.
Liderazgo	Autoritario.	Consultivo: fomenta y facilita activamente los comentarios a todos los niveles.
Expectativa de empleo	Solo seguridad.	Crecimiento personal y desarrollo/seguridad.
Mejoras	- Tácticas o incrementales, que responden a necesidades o impulsores inmediatos. - Requisitos tácticos vistos de forma aislada. - Entregas reinventadas en lugar de evolucionar. - Enfoque "parada-arranque" en pruebas.	- Estratégico y evolutivo. - Viaje proactivo frente a una visión más amplia. - Requisitos tácticos vistos en el contexto del panorama general. Entregables evolucionando constantemente. - Cambio continuo y suave en lugar de un enfoque de parada y arranque.

Fuente: Evans, 2017.

No se trata de que las máquinas reemplacen al hombre, sino que la modernización de la administración es en parte definida por el funcionario que se libera de una

considerable porción de trabajos rutinarios, focalizando sus esfuerzos en la resolución de problemas que afectan a la ciudadanía (Naser & Concha, 2014).

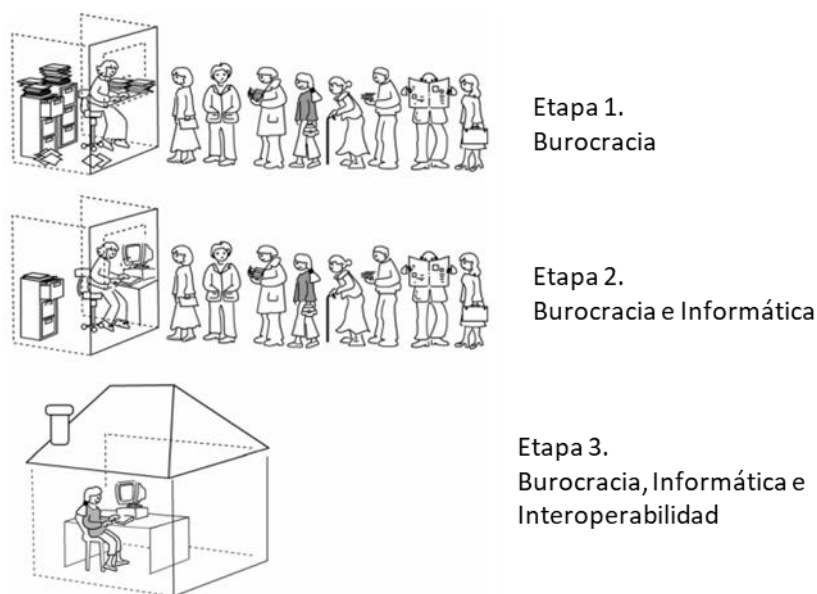
Evans (2017) precisó que este modelo de gobierno electrónico permite a los funcionarios públicos ser proactivos y receptivos. Por ende, los vuelve ágiles y flexibles en la práctica laboral y otorgando la propiedad de la relación a los ciudadanos a los que sirve. Mientras las tecnologías de la información permiten que la división entre departamentos y niveles de gobierno sea irrelevante en la prestación de servicios y en la integración de datos y procedimientos.

Moreno (2007) definió los tres estados de desarrollo de gobierno electrónico en la Figura 7 contando en primer lugar con el paso de la *Burocracia*, previa a la era del gobierno electrónico donde las filas eran bastante largas y comunes para efectuar un trámite u obtener algún documento.

En una segunda etapa la *Burocracia e Informática*, la cual contempla la introducción de computadoras en las instancias de gobierno, para uso de los funcionarios públicos, pero sin algún cambio en las prácticas de los ciudadanos, con el requerimiento de continuar asistiendo a los espacios físicos y esperar en largas filas.

Por último, la etapa de la *Burocracia, Informática e Interoperabilidad*, nivel en el que se considera el surgimiento del gobierno electrónico, con procesos interoperables que viabilizan realizar trámites vía internet, de manera remota y en horarios libres, acarreando con ello la reducción, o en su caso, eliminación de filas.

Figura 7. Estados de Desarrollo de Gobierno Electrónico



Fuente: Moreno, 2007.

Además de definir los estados de desarrollo de gobierno electrónico, Moreno (2007) desarrolló una tipología de análisis para cada estado que se basa en el *Estudio de Interoperabilidad a Nivel Local y Regional* de la Unión Europea, que considera los desafíos desplegados en la Tabla 2: semántico, organizacional, técnico y de gobernanza.

Tabla 2. Tipología de Análisis y Estados de Desarrollo

	Burocracia	Burocracia + Informática	Burocracia + Informática + Interoperabilidad
Semántico	Formularios de papel	Formularios de papel y digitales	Formularios digitales
Organizacional	Departamentos autónomos en manejo de información	Departamentos autónomos en manejo de información	Departamentos autónomos en manejo de información propia y uso de información de otros departamentos
Técnico	Máquinas de escribir, calculadoras, archivo de documentos en papel, certificaciones, sellos, etc.	Máquinas de escribir, calculadoras, archivo de documentos en papel, computadoras, impresoras, archivos digitales, certificaciones, sellos, etc.	Computadoras, impresoras, archivos digitales. Interoperabilidad, certificaciones digitales, firma y pago electrónico
Gobernanza	Marco legal, reglamento interno de cada departamento	Marco legal, reglamento interno de cada departamento	Marco legal, reglamento interno de cada departamento. Interoperabilidad, estándares, coordinación con otras agencias

Fuente: Elaboración propia con base en Moreno, 2007.

Con la escalada entre los estados de desarrollo del gobierno electrónico, se hace visible una mayor complejidad en la enunciación de los recursos y procedimientos que involucra cada uno de ellos, pese a este listado, en la práctica se vuelve una situación completamente diferente, pues de acuerdo con Searle (2017) su correcta aplicación facilita por un lado las tareas de los servidores públicos encargados de la formulación de políticas, personal de primera línea, administrativos y demás funcionarios, y por otro, reconoce la necesidad de beneficiar a los ciudadanos que son el fin único en la prestación de buenos servicios públicos.

Por estudios de la OCDE (2019) se ha evidenciado que con mayor frecuencia las personas desean interactuar con sus gobiernos a través de plataformas digitales, de

manera más eficiente, esperando la misma calidad de servicio independientemente del canal seleccionado para acceder a ellos.

Los ciudadanos que utilizan internet para realizar trámites demuestran estar más satisfechos en todos los aspectos que aquellos que prefieren tratar con sus gobiernos de manera presencial o vía telefónica. No obstante, existen desafíos y nuevos escenarios ya que la simplificación de trámites en una ventanilla digital única no es suficiente para satisfacer las necesidades de los ciudadanos que exigen mayor transparencia, apertura de datos, acceso a información pública, rendición de cuentas y mayor injerencia en la solución de problemas a través de plataformas especialmente diseñadas para acoger sus propuestas y sugerencias sobre temas relevantes para la comunidad (Naser & Concha, 2014).

Cualquiera de los elementos mencionados precedentemente concuerda en un enfoque que une fines públicos soportados por medios digitales, efectuando un cambio de paradigma en la conformación de las estructuras tradicionales de la administración pública, coincidentes con el nuevo sistema económico y tecnológico redefinido por la revolución digital que contribuye a la profundización de las instituciones democráticas y a una extensión de los mecanismos de participación y control ciudadano.

Esta reconfiguración del modelo requiere de trabajar en aspectos adecuados para la obtención de los resultados deseados, proponiendo Valenti et al. (2004) que básicamente considere:

- Capacidad institucional, incluyendo el marco en el cual se desenvuelve el desarrollo de la implantación de las TIC al interior de la administración.
- Incentivo a la demanda en el acceso y uso de las TIC por parte de la ciudadanía, empresas y funcionarios.

- Producción de contenidos y gestión de servicios de gobierno electrónico.
- Desarrollo y gestión de la tecnología que da soporte a las iniciativas de gobierno electrónico.
- Desarrollo del marco legal en apoyo a impulsar el gobierno electrónico.

La institucionalización y marco legal de la implantación del gobierno electrónico es fundamental en vías de promover su desarrollo, incluida la utilización de las TIC con la necesidad de que el gobierno envuelva a todos los actores, tanto internos como externos, siendo considerados como protagonistas de los procesos y no como simples usuarios (Valenti et al., 2004; Naser & Concha, 2011).

Este involucramiento de la ciudadanía en el gobierno electrónico y consolidación del sistema democrático da oportunidad a los ciudadanos de participar de forma real y efectiva en las decisiones públicas, a través de algunos mecanismos como foros virtuales o *chats* donde los ciudadanos pueden compartir sus opiniones desde la comodidad de sus hogares. Procesos de participación que para Naser y Concha (2011) consideraron solían ser para una minoría selecta. Sin embargo, los gobiernos han notado los beneficios de recibir opiniones de una base ciudadana más amplia, que al mismo tiempo trae consigo un incremento en el volumen de comentarios recibidos y limitan su capacidad de respuesta, evidenciando que las dependencias gubernamentales no siempre están preparadas para los cambios derivados de estos innovadores sistemas de participación.

Gobierno Centrado en el Ciudadano

La gobernanza se refiere a los incentivos, acuerdos de responsabilidad, normas y reglamentos que afectan la forma en que el gobierno interactúa con los ciudadanos para prestar servicios públicos. Incluyendo también las formas en que los proveedores de

servicios son responsables de su eficiencia y capacidad de respuesta en la provisión de los servicios (Obedait et al., 2019).

Por otra parte, Saha (2010) definió el concepto "centrado en el ciudadano" como una visión de gobierno que va desde fuera hacia dentro de la administración pública, donde la comprensión de las necesidades y expectativas de los ciudadanos se convierten en el principal motivo de las políticas y servicios gubernamentales. Recientemente Kamaruddin y MdNoor (2017) lo acuñaron junto con un gobierno en proceso de transformación que busca resolver los problemas de implementación del gobierno electrónico.

Para Gupta (2008) el enfoque centrado en el ciudadano consiste en dar un giro al rumbo que persigue el gobierno tradicional, mirar la prestación de servicios a través de los ojos de los ciudadanos en lugar de los imperativos operativos del sistema gubernamental. Enfoque que permite al gobierno:

- a) lograr mejoras en la eficiencia y en la prestación de servicios;
- b) aumentar el uso de los servicios en línea, mejorando así la sostenibilidad y fomentando la inversión en gobernanza electrónica;
- c) mejorar la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos; y
- d) mejorar la calidad de vida.

Del mismo modo, Searle (2017) puntualizó que para que un gobierno sea eficaz, el ciudadano debe estar presente en el centro de todas sus decisiones. Para atender a ello, la idea detrás del gobierno centrado en los ciudadanos es la de simplificar y mejorar los procesos, reducir las ineficiencias y crear servicios que sean buenos y útiles para las

personas. Acciones que, con el aprovechamiento de la tecnología disponible en la actualidad, lograr el cambio en los gobiernos se vuelve considerablemente más sencillo.

La infraestructura de las TIC en la administración pública es de suma importancia para la gobernanza, ya que ayuda a reunir a las distintas partes interesadas y a poner en marcha un proceso fluido y transparente. Sin embargo, la aplicación de la gobernanza inteligente se enfrenta a retos como la seguridad de los datos en un entorno digital, la inclusión y cohesión social, la alteración del mercado laboral debido a la automatización, la necesidad de talento y la fiabilidad de las infraestructuras. Asimismo, la gobernanza se ve afectada por gobiernos que operan con procesos antiguos y desconectados, tendiendo al diseño de grandes proyectos difíciles de cambiar de rumbo, con poca flexibilidad, con insuficiente impacto continuo y de alto riesgo (Searle, 2017; Obedait et al., 2019).

Searle (2017) concibió internamente un gobierno centrado en el ciudadano con las características de ser colaborativo, impulsado por la tecnología, ágil y receptivo; impulsado por la perspicacia y compatible con terceros. Dichas actividades se desarrollan de la siguiente manera:

- Colaborativo: información gubernamental conjunta y colaborativa que traspasa libremente entre los departamentos, creando un ecosistema de datos compartidos que aportan valor general a la ciudadanía. Contrarrestando a las prácticas tradicionales de departamentos gubernamentales que trabajan en silos aislados limitando la creación de servicios.
- Impulsado por la tecnología: centrarse en el ciudadano requiere innovación y cuidado real para brindar mejores servicios, mismos que se pueden encontrar en la tecnología. El gobierno debe evaluar la tecnología con la que cuenta actualmente para identificar el valor que aún puede proporcionar, pues si bien

la nueva tecnología es ideal, representa un costo adicional para el contribuyente, por lo que optimizar las inversiones deben ser factores prioritarios.

- Ágil y receptivo: un gobierno verdaderamente centrado en el ciudadano debe ser ágil y flexible para que pueda continuar adaptándose a las necesidades cambiantes del ciudadano. Difícilmente una gran transformación termina en la forma como fue imaginada.
- Impulsado por la perspicacia: la desconexión entre los funcionarios públicos y la población promedio es demasiado distante para dar lugar a conjeturas o instintos precisos, por lo que cualquier decisión o proyecto debe ir precedido de información directa del usuario final; siendo sus necesidades, desafíos, preguntas y comentarios la base sobre la cual se construye cada servicio.
- Compatible con terceros: al ciudadano poco le interesa quién es la entidad que le presta el servicio o quién construyó la herramienta que utiliza, solo le importa que funcione, mantenga sus datos seguros y le facilite la vida. Una de las mejores formas de proporcionar servicios adecuados es delegando el trabajo a proveedores externos, mientras los gobiernos se concentran en brindar mejores servicios a sus ciudadanos de una manera más eficiente, y a menudo, a un costo menor para el contribuyente.

Lograr esta transformación en los gobiernos requiere de trabajo duro e inversión de tiempo a la par que los departamentos trabajen en conjunto con una visión alineada hacia el futuro. De igual manera, determinando una serie de diez pasos para que un gobierno se convierta en uno centrado en los ciudadanos.

1. Crear una estrategia que conecte a la organización y las TIC. Si bien las innovaciones individuales deben realizarse a pequeña escala, necesita una visión de tres a cinco años para asegurarse de contar con el presupuesto y compromiso para llevar a cabo una transformación progresiva de mayor amplitud. Esta visión debe considerar las innovaciones tecnológicas externas que influyen en lo que el ciudadano espera por parte del gobierno, así como los planes internos y demostrar cómo la organización planea entregar la visión.
2. Centrarse en los resultados. El objetivo de un gobierno centrado en el ciudadano es crear un servicio útil para el ciudadano, por lo que los departamentos gubernamentales deben cambiar de una visión interna hacia una que se enfoque en el resultado esperado por la ciudadanía.
3. Utilizar arquitectura de referencia digital. Garantiza que cada servicio implementado funcione bajo un mismo estándar, simplificando la arquitectura tecnológica y creando una experiencia consistente para los usuarios.
4. Diseñar sistemas para datos estructurados y no estructurados. Los gobiernos deben adaptarse a las nuevas técnicas analíticas para crear aplicaciones basadas en conjunto de datos de calidad que no solo incluyen bases de datos estructurados, sino también en formatos de audio, video o contenido de redes sociales.
5. Publicar datos abiertos cualitativos y consistentes. Los datos que se ofrecen para uso de terceros deben ser confiables y de calidad. Para lograr esto, los datos deben ser consistentes en formato, valores y relacionados entre conjuntos, que sigan un estándar en el dominio público.

6. Configurar un lazo de datos dinámico. Al hacer del análisis avanzado un elemento central del proceso de toma de decisiones, los funcionarios cuentan con todos los datos necesarios para generar propuestas de optimización o creación de nuevos servicios.
7. Desarrollar servicios horizontales. Una versión única y compartida de los datos evita que los departamentos gubernamentales trabajen en silos y generen sus propios datos con inconsistencias.
8. Hacer que los servicios sean personalizados y proactivos. Toda solicitud de servicio, evaluación y decisión debe ser considerada desde el punto de vista del ciudadano. Los gobiernos deben desarrollar sistemas de comunicación que van de afuera hacia dentro de la organización para el diseño y prestación de servicios, lo que los hace ser completamente centrados en el ciudadano.
9. Aplicar un enfoque holístico a la seguridad. Dado que los datos a menudo son almacenados en servidores conectados a internet, la seguridad y protección de los datos de los ciudadanos deben ser de sumo cuidado. Debiendo adoptar un enfoque que incluya protección, detección, respuesta y recuperación de estos.
10. Estandarizar las soluciones de TIC bajo infraestructura híbrida. El entorno tecnológico de un gobierno centrado en el ciudadano debe ser rápido y dinámico, los gobiernos deben cambiar a una configuración híbrida que combine sistemas heredados optimizados con compromisos como servicio apoyado en terceros.

Los enfoques de transformación del gobierno centrados en el ciudadano están a la vanguardia en la reforma de los servicios públicos en un número cada vez mayor de

países de todo el mundo, motivados por beneficios muy concretos y cuantificables que abonan a la eficiencia del sector y la creación de valor público (Gupta, 2008). Igualmente, Obedait et al. (2019) afirmaron que los gobiernos de todo el mundo han comenzado a adoptar un enfoque centrado en el ciudadano para una mejor gobernanza a través de la adopción de la tecnología, dando paso al desarrollo de la gobernanza electrónica y más allá a una gobernanza inteligente en la construcción de ciudades inteligentes.

En vísperas de los efectos de implementación del enfoque electrónico y centrado en el ciudadano, se espera que la gobernanza de las ciudades inteligentes reduzca la corrupción, ofrezca transparencia, facilite las actividades de bienestar de los ciudadanos, mejore los ingresos, reduzca los costes, ofrezca innovación y proporcione un futuro sostenible (Sebastian et al., 2018).

Así pues, la unificación de un sistema de gobierno electrónico y el enfoque de gobierno centrado en el ciudadano, ahora definido como gobierno electrónico centrado en el ciudadano, toma mayor relevancia al considerar la estrecha relación y oportunidades que guarda el proceso de digitalización junto con el incremento de la participación ciudadana y su posterior generación de datos para la gestión de nuevos productos y servicios ofrecidos por los gobiernos.

Participación Ciudadana en la Prestación de Servicios Públicos

De acuerdo con datos del INEGI (2015) en las municipalidades de México únicamente el 1% de las instituciones de las administraciones públicas realizan funciones de Participación Ciudadana, mismas administraciones donde el 30.4% de ellas cuentan con espacios para la participación o consulta ciudadana con enfoque en Servicios Públicos. Mientras que el personal dedicado a funciones de Servicios Públicos en

instituciones municipales está representado por el 14.4% de la plantilla total, el segundo más amplio después de Seguridad Pública con el 16.1%, en contraparte con el 0.6% empleado en puestos de Participación Ciudadana. Muestra de un verdadero déficit en la estructuración, planeación y falta de consideración en la conformación de servicios públicos que sean incluyentes con las demandas y opiniones que emite la ciudadanía en las municipalidades de México, desplazándola de las acciones de gobierno y sin darse cuenta elevando la insatisfacción de los usuarios.

Un enfoque de gobierno centrado en el ciudadano en el que los gobiernos consultan a las personas acerca de sus necesidades y fomentan su participación en la elaboración de políticas y el diseño y prestación de servicios, potencializa la participación y fortalece el enlace entre ciudadanía y gobierno. La OCDE (2019) destacó que un enfoque de gobierno centrado en el ciudadano se vale de la capacidad y características de los servidores públicos, claves para la prestación de servicios, y en las tecnologías digitales que están cambiando a las comunidades y la forma en que las personas participan y experimentan la vida política.

Esas mismas tecnologías, combinadas con la creciente disponibilidad y manejo de datos, así como las comparaciones con los servicios proporcionados por el sector privado, están modificando la forma en que se producen y consumen bienes y servicios públicos a escala mundial, que en consecuencia afectan a las expectativas de las personas sobre cómo los gobiernos deben trabajar y prestar servicios.

La prestación de servicios está en el centro de lo que hacen la mayoría de los departamentos gubernamentales, siendo estos servicios a menudo las interacciones más tangibles que los ciudadanos tienen con su gobierno, por lo tanto, fundamentales para formar la confianza y percepciones del sector público. Omar et al. (2011) sostuvieron que

la prestación de servicios a los ciudadanos es una de las principales fuentes de valor público, y este valor depende en gran medida del nivel de calidad del servicio prestado por una organización pública.

Por su parte Twizeyimana y Andersson (2019) instaron en que las mejoras de los servicios no solo deben referirse a la calidad de la información y los servicios públicos, sino también a otros factores como el aumento de la cantidad de información, aumento en la cantidad de servicios públicos y la prestación de servicios más inclusivos. Lo que da una pista de encontrar soluciones al adoptar tecnologías de información y comunicación con beneficios para la sociedad y el sector público. Asimismo, Welby (2019) asintió que las TIC están cambiando la forma en que las comunidades participan y experimenta la vida cívica y política.

Naser y Concha (2011) identificaron en estudios previos que uno de los principales resultados del gobierno electrónico es el mejoramiento de la calidad en los servicios públicos. Servicios que no solo refieren a la conveniencia de los ciudadanos de tener acceso a la información y disponibilidad gubernamental las 24 horas del día los siete días de la semana, sino también al mejoramiento sustancial de los productos, procesos y atención a los ciudadanos.

El gobierno electrónico elimina las barreras de tiempo y espacio, facilita las comunicaciones, el acceso igualitario a la información, aumenta el intercambio colaborativo y la producción de bienes y servicios con valor agregado. La utilización de las TIC en la gestión pública ayuda a la descentralización, acercando el gobierno a los ciudadanos y facilita la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones. Generando un nuevo modelo que revoluciona la forma en que se reciben y entregan

servicios tanto a los ciudadanos como a las empresas y los mismos funcionarios públicos (Naser & Concha, 2011).

Delimitado al cambio de paradigma en la relación entre gobierno y ciudadano, las iniciativas de gobierno electrónico brindan servicios administrativos y de información a los ciudadanos desde cualquier lugar que disponga de acceso y a cualquier hora. Aportando beneficios que se traducen en ahorros de tiempo y dinero, flexibilidad y acceso a información actualizada.

Los ciudadanos de hoy esperan servicios más transparentes, accesibles y receptivos a sus demandas, con expectativas que van en aumento. Para atender esto, muchos gobiernos se esfuerzan por mejorar la prestación de servicios a través de portales en línea o “ventanillas únicas” como los centros de llamadas centralizados, pero descubren que no es suficiente para satisfacer las expectativas de los usuarios que continúan sintiéndose frustrados por sitios web engorrosos o necesario hablar con varios sujetos antes de ser atendidas sus solicitudes (Dudley et al., 2015).

Parte del problema es que, los gobiernos continúan diseñando y brindando servicios en función de sus propias ideas en lugar de centrar su atención en las necesidades de los ciudadanos. Para lo que la OCDE (2019) propuso es posible solucionar con la implementación de estrategias de participación directa de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones, o con la recolección y análisis de datos que puedan utilizarse tanto para evaluar el rendimiento de las políticas y los servicios en relación con las necesidades y expectativas de las personas como para prever esas necesidades.

Las recomendaciones de un enfoque coherente de gobierno electrónico centrado en el ciudadano emitido por la OCDE (2019) consta de seis dimensiones estratégicas que influyen en el nivel de madurez del gobierno electrónico, siendo estas:

- Digital por diseño: La intención de un gobierno de abordar lo "digital" con una comprensión de todas las actividades estratégicas necesarias para facilitar una transformación exitosa y sostenible cambiando la cultura de la entrega.
- Sector público impulsado por los datos: Los datos como factor fundamental para prever las necesidades, dar forma a la prestación de servicios y comprender y responder al cambio.
- Abierto por defecto: Voluntad de los gobiernos de colaborar más allá de los límites de la organización e involucrar a entidades externas hacia una cultura de transparencia y responsabilidad que se encuentran detrás de las formas digitales de trabajo.
- Orientación al usuario: Un enfoque de entrega de servicios de cultura abierta y apoyado por lo digital para ser dirigido por las necesidades de la sociedad en lugar de las suposiciones del gobierno.
- El gobierno como plataforma: Construcción de un ecosistema para apoyar y equipar a los funcionarios públicos para hacer política y prestar servicios que permite la exploración de oportunidades para que el gobierno colabore con los ciudadanos, las empresas, la sociedad civil y otros.
- Proactividad: Capacidad de los gobiernos para anticiparse y responder rápidamente a las necesidades de sus ciudadanos mediante la aplicación de las cinco dimensiones anteriores. Un gobierno transformado permite abordar

los problemas de principio a fin, en lugar de digitalizar sus componentes de forma fragmentada.

La evidencia encontrada en la literatura permite inferir que un enfoque de gobierno centrado en el ciudadano, en el que los gobiernos consultan a las personas acerca de sus necesidades, favorece la participación y fortalece el enlace entre ciudadanía y gobierno. Además, la adopción de tecnologías que están cambiando la forma en que se consumen y producen bienes y servicios, apoya a la descentralización del sector, al eliminar barreras, facilitar la comunicación y aumentar el intercambio colaborativo, en conclusión, acercar el gobierno a los ciudadanos. Siempre y cuando las estrategias operativas y de gestión sean correctamente definidas e implementadas para ser efectivas, sirviendo de guía las recomendaciones integradas en el presente documento.

CAPÍTULO 3. REVISIÓN DE LITERATURA

Cartas de Servicios

El proceso de reforma del sector público a nivel internacional está marcado por el paso de un modelo de organización esencialmente burocrático a un modelo de gestión inspirado en el sector privado, teniendo como meta los principios de eficiencia y eficacia orientado al ciudadano (Hood 1991, 1995; OCDE, 1995; Gimeno, 2017). Este nuevo modelo de gobernanza entiende al papel de las entidades públicas como un actor que no cuenta con los recursos o las perspectivas suficientes para dar solución a las problemáticas que se plantean en la sociedad. Por lo que la formulación de políticas públicas demanda de la participación de más actores externos, al encontrarse con servicios cada vez más complejos, diversos y específicos (Osborne, 2010), con la necesidad de requerir mayor cantidad de información y nuevas formas de divulgación que acerquen a los ciudadanos y de valor a la gestión de una mejor asignación de responsabilidades y mejora de los servicios públicos.

Para Gimeno (2017) lograr esta transformación precisa que los gobiernos se valgan de nuevos instrumentos de gestión y comunicación que estén más orientados al ciudadano, con mayor apertura a la recepción de sus necesidades y que fomenten la transparencia, responsabilidad y participación. Las Cartas de Servicios son una propuesta herramental para lograr la mencionada transformación, consistiendo en documentos en los que los gobiernos plasman los servicios que ofrecen, derechos que asisten a los ciudadanos y los compromisos de calidad que adquieren en la prestación de los servicios.

Las Cartas de Servicios se muestran como un medio de divulgación de información sobre lo que ofrecen las administraciones públicas a los usuarios y los indicadores que permiten la evaluación en la gestión de los servicios, impulsado por la participación y colaboración de los ciudadanos que facilitan las prácticas transparentes y la asignación de responsabilidades (Crespo González & Criado, 2005). Al mismo tiempo, pretende ser un contrato de servicios entre el gobierno y la ciudadanía, lo que invita a su elaboración que considere las necesidades y expectativas de los ciudadanos con el objetivo de ser traducidos en la mejora de los servicios y el fortalecimiento del vínculo ciudadanía y gobierno, desafiando la concepción tradicional de que es el proveedor de servicios quien marca la pauta y el ciudadano quien debe aceptarlos sin cuestionarlos (Clark, 2000; Drewry, 2005).

Ejemplo de esta herramienta es la carta de servicios de la Dirección de Servicios de Información y Atención Ciudadana (2016) del Ayuntamiento de Barcelona, dirigida a los ciudadanos, empresas y organizaciones interesadas en conocer aspectos sobre los objetivos y compromisos de su actividad referente a la oferta de servicios ciudadanos.

Sirve como un medio de proximidad de la administración pública a los ciudadanos usuarios de ella, mediante la carta se facilita el ejercicio de los derechos y obligaciones, la integración de las voces ciudadanas en la organización, el establecimiento de canales de comunicación y participación que recoge y da respuesta a las quejas y sugerencias; da transparencia a la gestión y permite conocer el grado de compromiso, calidad y cumplimiento en la prestación de los servicios.

Los servicios que ofrece la Dirección de Servicios de Información y Atención Ciudadana pretenden dar respuesta a los requerimientos de los ciudadanos en materia

de información y trámites mediante la disponibilidad de diferentes canales presenciales y electrónicos, además de gestionar acontecimientos y reclamos.

La misión de la carta ejemplo es la de satisfacer las demandas de información sobre la ciudad, solucionar los trámites municipales y atender las quejas y sugerencias sobre servicios municipales y funcionamiento de la ciudad (Dirección de Servicios de Información y Atención Ciudadana, 2016). Busca garantizar servicios de acceso fácil y soluciones ágiles y eficaces con un trato profesional, además de garantizar el seguimiento a las quejas y sugerencias que emiten los ciudadanos mediante la implementación de un código de seguimiento con el cual la ciudadanía puede consultar el estado actualizado de su solicitud.

Esta ejemplificación es consistente con la teoría que desarrolla Gimeno (2017) en que propuso que el contenido de las cartas de servicios debe ser expresadas de forma clara, sencilla y comprensible; que ofrezca información mínima sobre características generales del servicio que faciliten el contacto, acceso y relación de los usuarios con el mismo, además de información relacionada con los derechos de los ciudadanos, la presencia explícita de los compromisos de calidad en los servicios ofertados y la forma en que se mide el cumplimiento.

La incorporación de esta herramienta de atención ciudadana y prestación de servicios públicos debe verse como una forma colaborativa que permite a los usuarios participar en la mejora de los servicios y una importante fuente de información para el gobierno, con la creación de nuevos y mejores canales de comunicación que logran ser más accesibles, transparentes y participativos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y mejora la confianza en las entidades públicas, permitiendo la rendición de cuentas y el fortaleciendo del vínculo entre ciudadanía y gobierno.

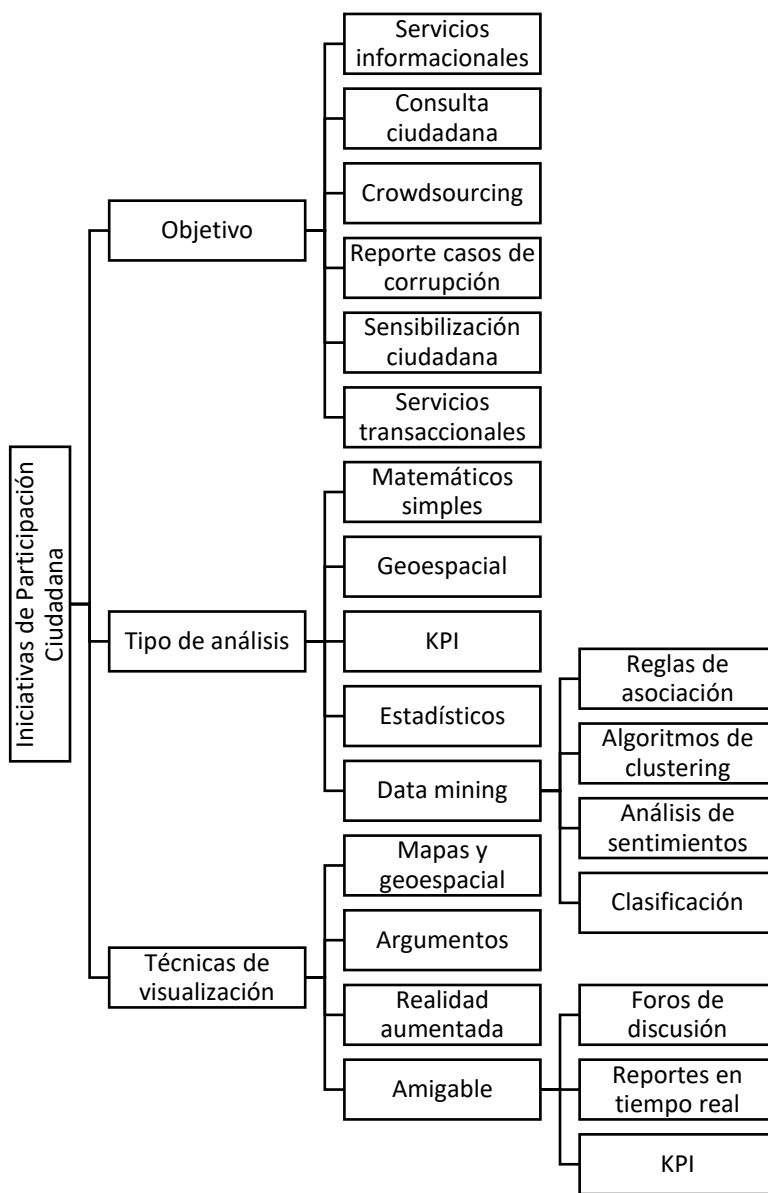
Iniciativas Electrónicas de Participación Ciudadana

La participación ciudadana y su injerencia en la vida pública de las ciudades se ve beneficiada por la adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación, acompañada de una mayor accesibilidad y conocimientos en el manejo de estas herramientas por parte de las comunidades alrededor del mundo, razón por la cual los gobiernos intentan aprovechar los beneficios que los sitios web, blogs, portales de información y creación de aplicaciones para la provisión de trámites o denuncias aportan para la generación de información, interacción y vinculación con la ciudadanía de manera remota.

Iniciativas de participación ciudadana que aprovechan las tecnologías de información y comunicación son recopiladas por Hubert et al. (2019) con el fin de proponer un modelo conceptual de participación ciudadana para gobiernos municipales. Estas iniciativas pueden ser clasificadas dependiendo de la entidad y el enfoque que le da origen, comenzando por las iniciativas de arriba hacia abajo (*Top down*) que son las definidas y ofrecidas por el gobierno; en segundo lugar, se encuentran las de abajo hacia arriba (*Bottom up*), aquellas establecidas y desarrolladas por la ciudadanía; por último, las iniciativas mixtas, donde el gobierno funge como el facilitador y promotor de la participación ciudadana poniendo a disposición plataformas y herramientas necesarias para que los ciudadanos opinen y participen en asuntos de su interés individual.

El recopilado de iniciativas se enmarca en un esquema conceptual en la Figura 8 que recoge de cada propuesta sus objetivos finales, el método de análisis de datos utilizados y las técnicas de visualización aplicadas en las iniciativas de participación ciudadana, para dar paso a una segregación de los diferentes tipos de mecanismos y herramientas exploradas.

Figura 8. *Clasificación Iniciativas de Participación Ciudadana*



Fuente: Elaboración propia con base en Hubert et al., 2019.

La definición dada a cada uno de los objetivos finales identificados dentro del conjunto de iniciativas de participación se enlistan enseguida para una mejor caracterización y comprensión de estos.

- Servicios informacionales: la finalidad de estas plataformas es ofrecer información acerca de políticas públicas, eventos u otros datos de interés para los ciudadanos.
- Consulta ciudadana: iniciativas cuyo propósito es recabar la opinión de los ciudadanos sobre temas de interés específicos.
- Crowdsourcing: Promueve la participación ciudadana para identificar y dar solución a problemas presentes en la municipalidad.
- Reporte de casos de corrupción: plataformas creadas particularmente para reportar casos de corrupción de cualquier nivel.
- Sensibilización ciudadana: busca crear espacios de discusión y concientización dentro de los núcleos sociales.
- Servicios transaccionales: iniciativas que tienen como objetivo facilitar el pago de trámites o servicios por medios electrónicos.

Para el segundo desglose se definen los tipos de análisis ejecutados en los modelos y plataformas de participación ciudadana existentes, comenzando por:

- a) análisis matemáticos simples, para cálculo de datos que no implican una gran complejidad;
- b) análisis geoespacial, permite determinar patrones de distribución con el uso de datos geográficos en sus cálculos;
- c) análisis de Indicadores de Desempeño Clave (KPI), indicadores cuantitativos que muestran el nivel de rendimiento de un proceso;
- d) análisis estadísticos, útiles por ejemplo para realizar regresiones binomiales; y

- e) minería de datos, que implica utilizar diferentes métodos de identificación de patrones y establecimiento de relaciones entre los datos.

El tercer y último tipo de clasificación de iniciativas es el de las técnicas de visualización, con:

- a) la utilización de mapas e información geoespacial;
- b) herramientas de visualización de argumentos, que facilitan la lectura de debates;
- c) la técnica de realidad aumentada que permite posicionar objetos virtuales en el mundo real, de manera interactiva y en tiempo real; así como
- d) la visualización amigable, percibida en plataformas que mezclan diferentes técnicas y tienen como resultado una experiencia para los usuarios de fácil acceso e intuitivas.

Las actividades de coproducción son aquellas en las que los actores no profesionales o ciudadanos y el gobierno proporcionan o mejoran conjuntamente los servicios públicos (Cho & Melisa, 2021). En concordancia con el concepto de coproducción en la administración pública, Linders (2012) reconoció a la coproducción ciudadana como motor crítico para la existencia de las aplicaciones urbanas, en las que los ciudadanos desempeñan el papel de socios en lugar de clientes o simples usuarios en la prestación de servicios públicos (Machado & Azevedo, 2020).

En ese sentido, Linders (2012) definió una tipología para la coproducción facilitada por las TIC, basada principalmente en el lado "co" del concepto. La tipología sugerida ofrece tres categorías de coproducción:

- La coproducción ciudadana (Ciudadano a Gobierno, C2G): en la que el público ayuda al gobierno a ser más receptivo y eficaz, influyendo en la dirección y los resultados y asistiendo en la ejecución de los servicios gubernamentales en el día a día. En esta posición el gobierno funge como responsable mientras que los ciudadanos influyen en las directrices y mejoran el conocimiento de la situación del gobierno.
- El gobierno como plataforma (Gobierno a Ciudadano, G2C): el gobierno pone sus conocimientos, datos e infraestructura tecnológica a disposición de las personas en una plataforma pública, ayudando a los ciudadanos a aprovechar su productividad diaria, la toma de decisiones y el bienestar. El gobierno puede no asumir responsabilidad directa de las actividades resultantes y solo involucrarse en ofrecer las plataformas digitales.
- Gobierno “hágalo usted mismo” (De Ciudadano a Ciudadano, C2C): se trata de un acuerdo informal donde el gobierno no desempeña ningún papel activo en las actividades cotidianas, pero puede proporcionar un marco facilitador para su desarrollo mientras los ciudadanos se autoorganizan para sustituir el modelo tradicional de prestación de servicios públicos (Machado & Azevedo, 2020; Cho & Melisa, 2021).

El tipo de mecanismos de participación que se considera en el presente estudio está relacionado con la categoría de coproducción ciudadana (C2G), por hacer uso de una plataforma digital o red social en la que el público alimenta con datos o información sobre cómo visualiza los servicios públicos que recibe por parte del gobierno, solicitando un cambio en las formas o en la manera que se entrega el servicio reportado, influyendo

directamente en la dirección y asistiendo al gobierno para mejorar su conocimiento sobre la situación.

Proyectos similares desarrollados en ciudades de diferentes países son enunciadas más adelante, apoyando a la contextualización del proyecto que se desarrolla en la municipalidad como casos de éxito en la implementación de sistemas de gestión de mecanismos de participación ciudadana con enfoque en la prestación de servicios públicos, sirviendo como información de referencia que apoya a la iniciativa puesta en marcha en el municipio de Teziutlán, Puebla, con el proyecto de Denuncia Ciudadana.

Gestión Colaborativa

El gobierno de la ciudad de Buenos Aires, Argentina, cuenta con una plataforma digital destinada a proveer atención de solicitudes, quejas y reclamos de los ciudadanos respecto a los servicios que se brindan. Tiene como finalidad situar al ciudadano como protagonista de la relación, mejorando la manera en que interactúan ciudadanía y gobierno. Esta plataforma, “Gestión Colaborativa”, ofrece tres canales de comunicación: ya sea por medio de llamada telefónica, sitio web o aplicación móvil.

Por medio del sitio web o la aplicación móvil el ciudadano crea un perfil personal y una vez identificado puede gestionar trámites y servicios, como el que destaca realizar un reclamo o dar seguimiento a solicitudes hechas anteriormente. Los servicios por solicitar pueden ser de los siguientes tipos: alumbrado, arbolado y espacios verdes; calles y veredas; obras y catastro; control de edificaciones, fiscalización de actividades comerciales, ordenamiento del espacio público, limpieza y recolección; asuntos relacionados con el agua, reciclado y protección ambiental; salud y servicios sociales; seguridad; trámites y servicios; tránsito y transporte (Hubert et al., 2019).

Parte de la información que debe ingresar en la plataforma el usuario al realizar la solicitud es la dirección o ubicación geográfica mediante el mapa que integra la plataforma, así como opcional agregar comentarios y una evidencia fotográfica para mejorar la descripción del problema a atender. Este mapa auxiliar también brinda información adicional, pues permite observar el total de reclamos activos en la ciudad realizados por los demás usuarios. En caso de que ya exista un reclamo idéntico al que se intenta realizar, es decir, mismo servicio y ubicación, el usuario tiene la oportunidad de reforzar el reclamo y con ello acrecentar su prioridad. Cualquier cambio en el estado de la solicitud es actualizado dentro de la aplicación y de igual manera informado al usuario mediante mensaje electrónico y una encuesta de satisfacción respecto al servicio prestado.

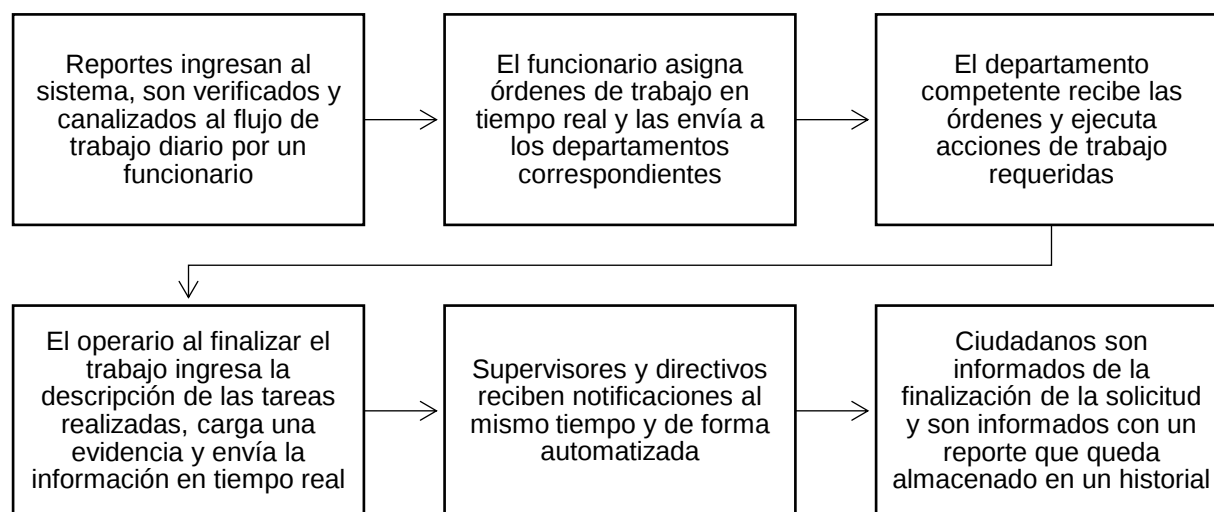
Visualización de Solicitudes

Citymis Community es una plataforma de gobierno electrónico que permite a los municipios vincularse con los reclamos y peticiones que emite la ciudadanía. Derivado del éxito que ha tenido la iniciativa, sus servicios alcanzan varias municipalidades (Hubert, 2017) a lo largo del continente americano, entre ellas la ciudad capital del estado de Puebla, México. Generando diariamente grandes cantidades de datos que requieren ser analizados por los funcionarios públicos correspondientes.

Mismatica Management (2020) mencionó que su plataforma informática está compuesta por una serie de aplicaciones de software y sistemas de expertos en sitios web y equipos móviles, con un ciclo de trabajo abiertamente expresado en la Figura 9, diseñadas como un centro en la comunicación y operación de servicios para la gestión diaria de los gobiernos con el fin de convertir a sus ciudades conectadas a la red,

transparentes, participativas, colaborativas y abiertas para todos sus integrantes, que van desde los ciudadanos y empresas hasta funcionarios y agentes públicos; donde puedan ser escuchados mutuamente, de manera digital, dinámica y eficiente.

Figura 9. *Flujo de Trabajo Citymis Mobile Works*



Fuente: Elaboración propia con base en Mismatica Management, 2020.

La aplicación *Citymis* es de uso general, permite gestionar la comunicación con los ciudadanos de manera bidireccional y con un alto porcentaje de automatización, a través de reportes organizados dentro de un catálogo de servicios configurable que contienen las distintas categorías que se puedan atender en cada caso, dando un protocolo de respuesta automatizado dentro de la organización gubernamental. Adicional a ello, la plataforma es compatible con la integración de funciones de aplicaciones externas e introducir bases de datos preexistentes. En la Figura 10 se muestran capturas de pantalla de la aplicación desarrollada por Mismatica que dan indicios del funcionamiento.

Figura 10. Capturas de la Aplicación Citymis Works



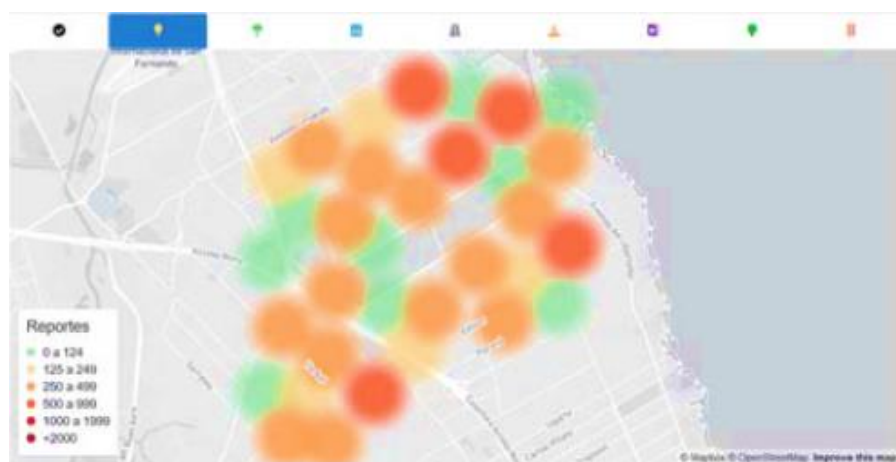
Fuente: Mismatica Management, 2020.

Entre los beneficios que distinguen los creadores de la plataforma son: eficacia en la gestión operativa cotidiana, mejora sustancial en la eficiencia, ahorro en el uso de los recursos; control, seguimiento, seguridad y transparencia en los trámites ciudadanos; y gestión en tiempo real de trabajos para todos los funcionarios públicos, con especial seguimiento de las situaciones que se dan en la calle.

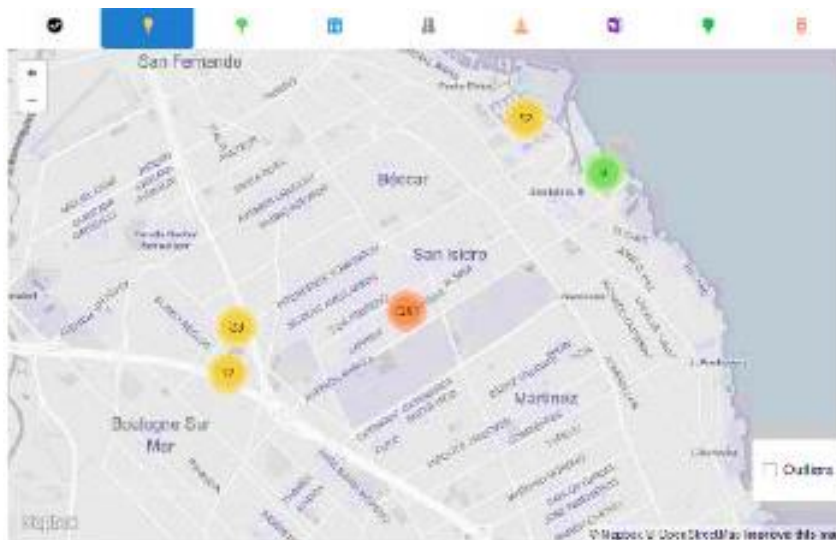
Parte importante de la información recopilada es poder organizarla y posteriormente analizarla, para ello se cuenta con la presentación de una serie de indicadores que permite evaluar en tiempo real la evolución de cada una de las solicitudes ciudadanas activas. Hubert (2017) afirmó que el análisis inteligente de las peticiones, quejas y reclamos ciudadanos puede mejorar el nivel de la coordinación entre servicios y ayudar a las autoridades en el proceso de toma de decisiones. De esta forma se pueden tomar medidas anticipadas y de planificación estratégica en pos de una mejor calidad en la prestación de servicios.

Con el propósito de visualizar de una manera más práctica el conjunto de solicitudes a lo largo de las ciudades, Mismatica desarrolló una herramienta web denominada *CitymisVis* con funcionalidades que permiten a gobiernos y ciudadanos analizar mapas y estadísticos de una forma más interactiva. A modo de ilustrar el uso de la herramienta, adelante en la Figura 11 se encuentran vistazos de los tres principales métodos de visualización que integra la herramienta: mapas de calor, *clusters* y datos estadísticos.

Figura 11. *Métodos de Visualización CitymisVis*



a) *Mapas de Calor*



b) Clusters



c) Datos Estadísticos

Fuente: Hubert, 2017.

Un mapa de calor es una representación gráfica de datos que utiliza diferentes tonos o intensidades de color para indicar el nivel de actividad concentrada en una determinada región o zona geográfica. El mapa incluye una sección de referencia para los diferentes gradientes, utilizando colores más cálidos a medida que aumenta la concentración de reportes. De este modo, de la Figura 11a se rescata que los colores

varían de un rango verde ligeramente afectado, pasando por amarillo moderado, hasta llegar a un rojo de alta concentración o afectación.

Adicionalmente, la herramienta ofrece opciones de acercar y alejar zonas del mapa, pudiendo enfocarse en áreas específicas hasta un nivel en que se observan los reportes individualmente. Por lo antes mencionado, los mapas de calor permiten distinguir diferente concentración de reportes a lo largo de diferentes zonas geográficas, auxiliando en el reconocimiento de áreas más afectadas.

La función de visualización por *clusters* permite realizar agrupaciones de solicitudes ubicadas en el mapa de la ciudad de diferentes dimensiones. Al igual que los mapas de calor, los *clusters* permiten visualizar agrupaciones generadas sobre el conjunto total de servicios o alguno en específico. De igual manera, la herramienta permite visualizar el *cluster* de reportes a diferentes niveles granulares, que definen distintos valores para los parámetros asociados que dependen de la cantidad de solicitudes computados en grupos. La Figura 11b muestra diferentes agrupaciones con color asignado para un pequeño, mediano y gran número de reportes, siguiendo una escala que va de verde a amarillo, naranja y rojo.

Los estadísticos utilizan todo el conjunto de datos recolectados por *Citymis* para generar informes visuales como el de la Figura 11c, presentando información organizada jerárquicamente donde el centro del gráfico corresponde al total de servicios ofertados en la plataforma y la segmentación de los alrededores corresponde a los diferentes servicios y sus subcategorías.

Para determinar el tamaño de cada sección, se le asigna un valor a cada subcategoría de cada tipo de servicio que corresponde con la cantidad de solicitudes asociadas y corresponde a una proporción del total vigente en el sistema informático. El

uso de estos gráficos resulta en una forma intuitiva de presentar información estadística más visual, que la hace fácil de navegar y contar con una visión clara de la dimensión de los problemas en la ciudad basada en la categorización de los servicios.

Sistema Integral de Atención

En México, particularmente la administración pública de la ciudad de León, Guanajuato, maneja una plataforma electrónica donde el ciudadano puede emitir denuncias, quejas o solicitar servicios públicos en tiempo real. De acuerdo con Baena (2020) se trata de una plataforma transversal, lo que significa que, enlaza diferentes departamentos o instituciones gubernamentales que aportan a la colaboración y el trabajo en conjunto, con el propósito de facilitarle al usuario la denuncia de la ineficiencia en los servicios públicos en tiempo real, sin tener que incurrir en gastos de desplazamiento. Situación que a la vez permite a las dependencias dar seguimiento puntual a cada reporte georreferenciado de las peticiones generadas en la plataforma, además de auxiliarse con la generación de estadísticos para su análisis y toma de decisiones.

El “Modelo Integral de Atención Ciudadana” como lo denominó la propia Dirección de Atención Ciudadana del municipio de León, Guanajuato, que es responsabilidad de la Secretaría Particular del ayuntamiento, lo considera como una contribución para que el gobierno entre en contacto directo con la ciudadanía; teniendo como objeto prioritario la calidad en el servicio de atención, y por consiguiente obligándola a un proceso de mejora continua.

Argumentos que defienden el despliegue de esta plataforma en medios digitales es, primeramente, que la conectividad en red favorece una mayor eficiencia de respuesta para cada uno de los ciudadanos asegurando mejores resultados, enseguida de un tema

del que poco se habla dentro de otros proyectos pero que en últimas fechas ha sido del interés público, siendo este el de la sustentabilidad, proponiendo la reducción del gasto y uso en recursos como son papel y tinta. Que en conjunto este par de argumentos son también traducidos en modificar la concepción del tradicional proceso burocrático (Dirección de Atención Ciudadana, 2020).

El modelo integral está compuesto por al menos cinco canales o mecanismos de atención que intenta satisfacer a todos los segmentos de la población, en el entendido de que no todos tienen la posibilidad de acceder a dispositivos móviles, servicios de internet e inclusive presentar dificultad para el manejo de sistemas informáticos.

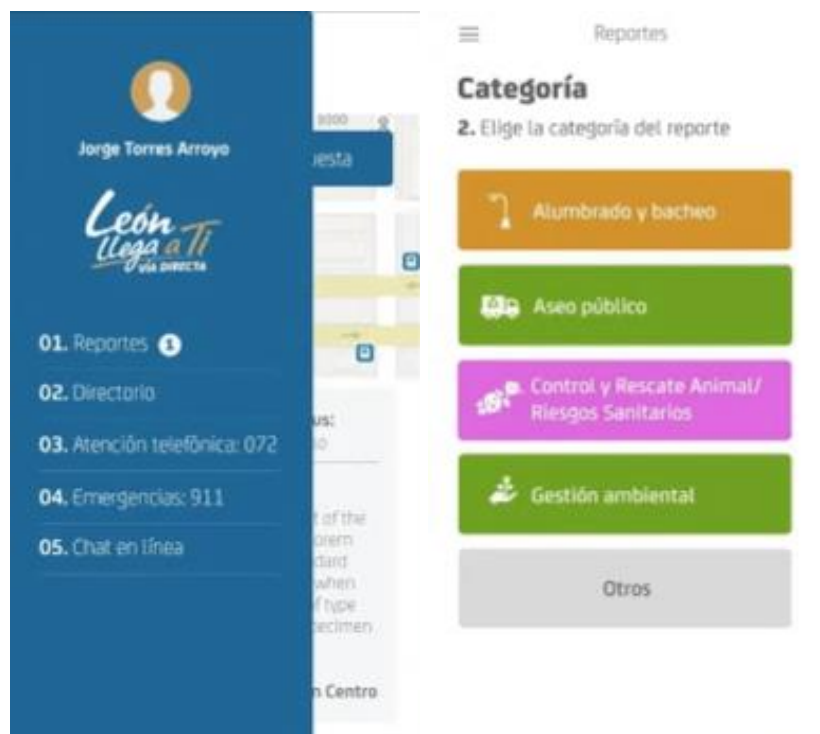
El primero de los mecanismos de atención son los módulos permanentes, ubicados en diferentes puntos estratégicos de la ciudad como plazas, centros comerciales y sedes del gobierno municipal. Además, una extensión de ellos son las oficinas de dependencias de la administración colocadas en colonias y comunidades rurales un día a la semana, donde los habitantes reciben orientación y atención a reportes.

Otro de los métodos tradicionales, o bien conocidos en las municipalidades de México es la atención vía telefónica, instancia que utiliza el ciudadano como medio prioritario para consulta, informes y generación de reportes de servicios municipales, prometiéndole intercambio continuo de mensajes, horario ampliado y monitoreo de llamadas para seguimiento y respuesta.

Los medios digitales contemplan comunicación directa con la ciudadanía vía *Twitter* y a través de un portal de *chat* tanto en el sitio web del municipio como en una aplicación móvil para dos diferentes sistemas operativos líderes en el mercado. Otra de las opciones de atención vía aplicación móvil es la llamada “App Vía Directa León” de la

Figura 12, herramienta desarrollada para emitir reportes y dar seguimiento de los principales servicios públicos de la administración municipal con opción de visualización de solicitudes en tiempo real, junto con un directorio de los organismos de gobierno con el objeto de facilitar el contacto con cada dependencia.

Figura 12. *Muestra Aplicación Móvil Vía Directa León*



Fuente: Google Play, 2020.

La Dirección de Atención Ciudadana (2020) afirmó que el sistema informático permite contar con soporte y dar confianza al ciudadano en que su solicitud es atendida y seguida de una respuesta, al generar un folio de seguimiento de cada uno de los reportes. En lo que respecta a la administración pública, indicó le permite conocer: el grado de participación ciudadana, sitio donde se genera el reporte, ubicación de la falla del servicio, apoyada con mayor precisión por el uso de mapas georreferenciados; y la

generación automática de un historial que permite tomar decisiones y crear políticas públicas en beneficio del municipio.

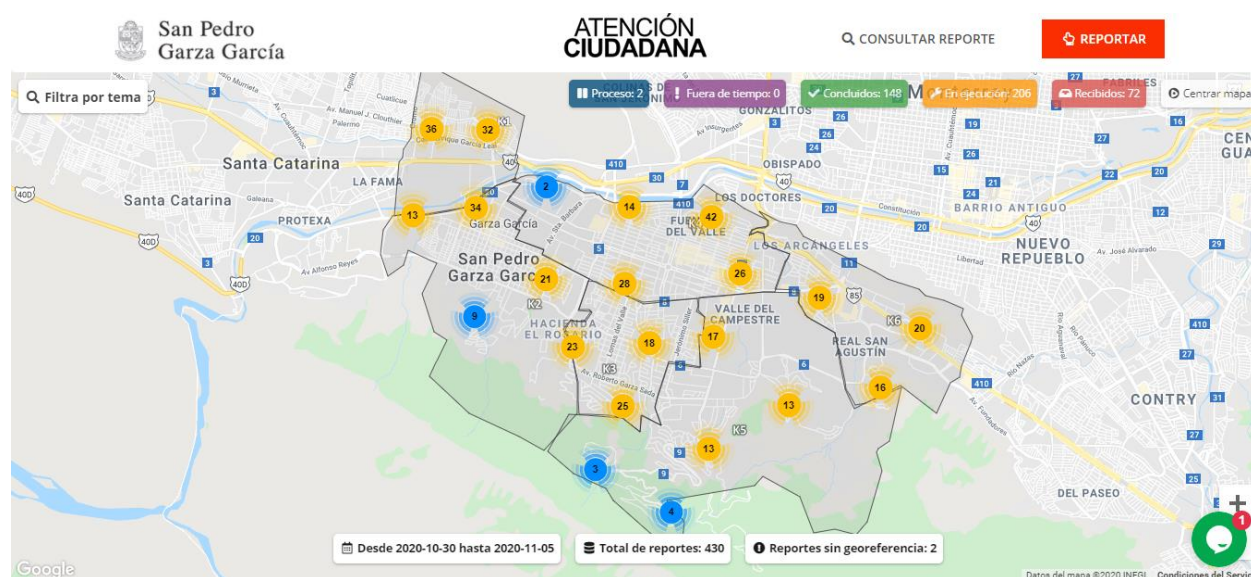
Debido al éxito de esta iniciativa de participación, fue acreedora a uno de los premios u-GOB a la innovación pública en su edición 2020 (Baena, 2020). Sin embargo, el ayuntamiento de León planea continuar evolucionando en aras de una modernización y profesionalización del área de atención ciudadana, partiendo de la necesidad de desarrollar una gestión pública de calidad que sirva a los intereses de los ciudadanos, área a la que determina como “puerta de entrada al municipio”.

Transparencia y Datos Abiertos

Otra de las experiencias más robustas en el desarrollo de plataformas de participación ciudadana en servicios públicos municipales, es la que despliega el ayuntamiento de San Pedro Garza García, Nuevo León, México. Herramienta que destaca por lo visual en que es presentada la información y la cantidad de datos abiertos a tan solo un clic del usuario, situándose un paso adelante en la rendición de cuentas y transparencia que debe imperar en los gobiernos.

El sitio web de atención ciudadana del ayuntamiento ofrece de entrada una visualización dinámica de acercamiento a la región que comprende el municipio de San Pedro Garza García, con los reportes asociados en forma de *clusters* o bien pudiendo ser modificado a un mapa de calor y uso de filtros por tipo de servicio que soporta la plataforma, periodo histórico en que se generaron los reportes, el origen del reporte, estatus, sector geográfico y colonia. La Figura 13 ilustra de una mejor manera la configuración del portal de inicio.

Figura 13. Portal de Inicio Atención Ciudadana San Pedro Garza García



Fuente: Centro de Atención Ciudadana, 2020.

Una delimitación importante que explicita esta herramienta es la recomendación de uso en el tipo de servicios públicos que atiende y para el que fue diseñado el sistema. Específicamente para realizar reportes de servicios municipales que no son clasificados de emergencia, tales como semáforos descompuestos, basura ilegal, baches y banquetas dañadas, recolección de cacharros, árboles caídos o áreas verdes descuidadas, luminarias fuera de servicio, propiedades y vehículos abandonados, entre otros (Centro de Atención Ciudadana, 2020). De otra forma, cuando se trata de situaciones de emergencia, ofrece información sobre la línea de emergencias vinculada al denominado C4 y que forma parte de una plataforma diferente a la de los intereses del presente trabajo.

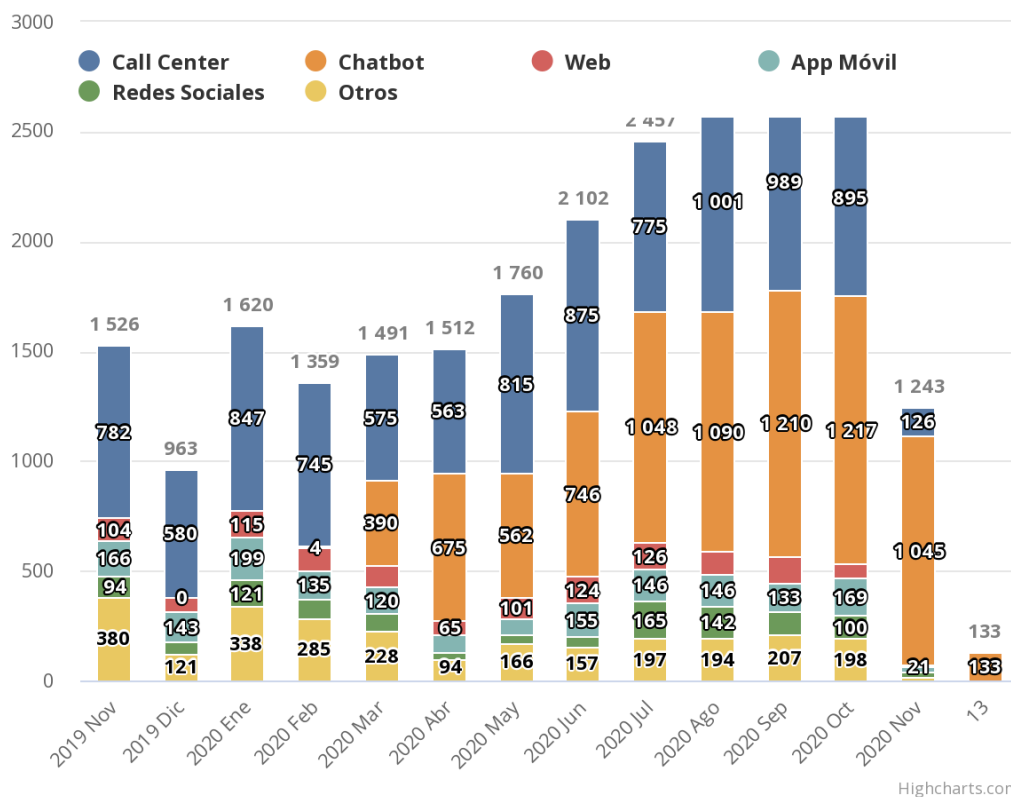
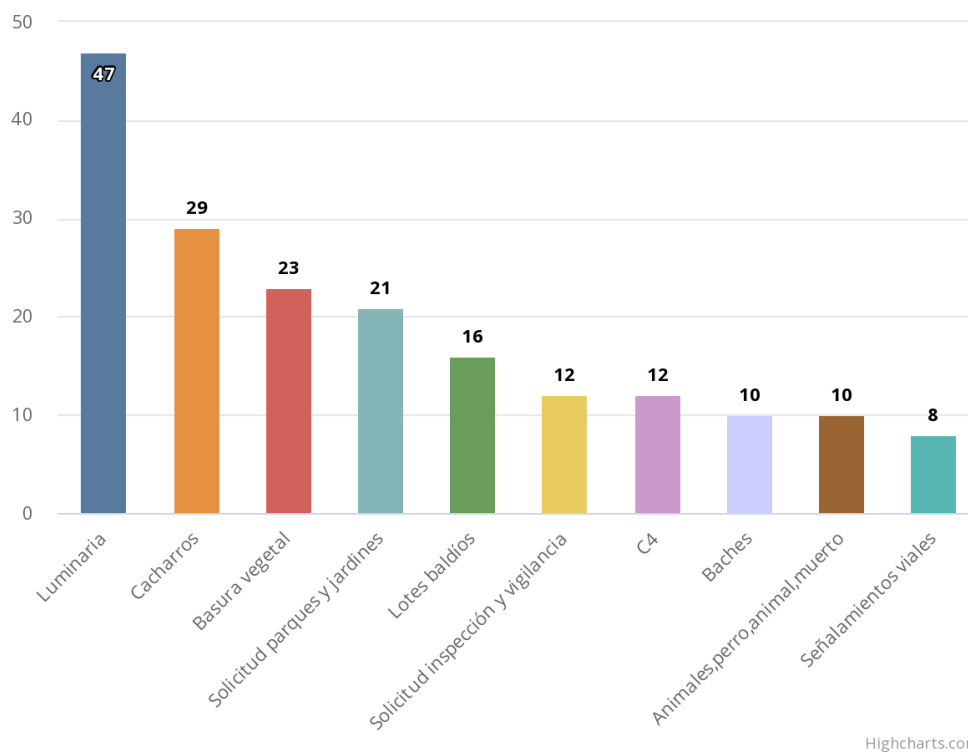
La emisión de reportes que provee de datos a esta plataforma puede llevarse a cabo por medio de diferentes canales de comunicación, razón por la cual la plataforma es considerada también como un centro integral de atención ciudadana. Estos reportes

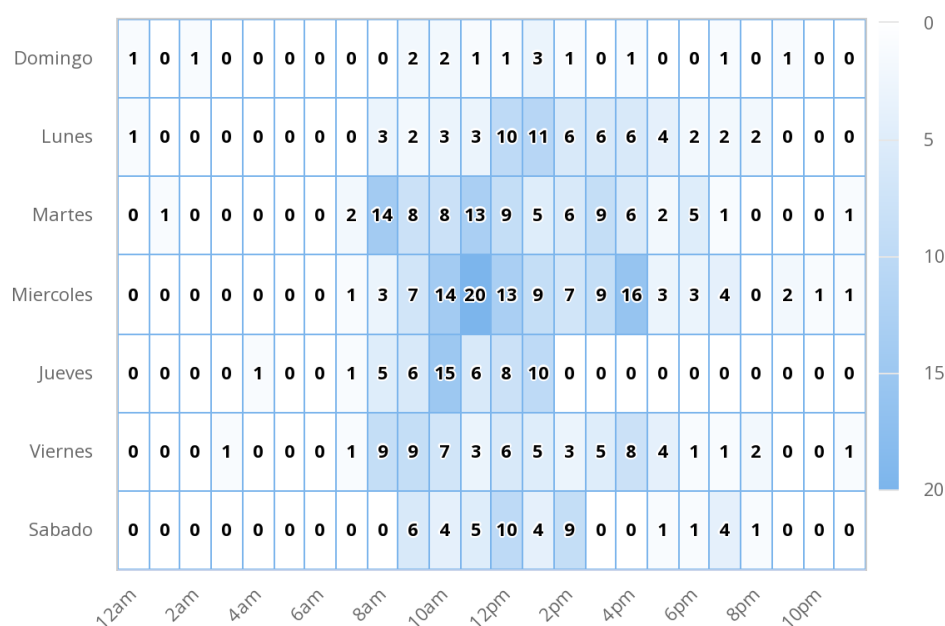
pueden ser generados vía *chatbot* del sitio web, *call center*, aplicación móvil, página web, redes sociales, Centro de Integración Ciudadana (CIC), eventos físicos y otros. Mostrando verdaderamente a la plataforma como un concentrador de información que une a las dependencias del gobierno, organizaciones de la sociedad civil como el CIC y al ciudadano en general.

Los reportes pueden ser generados de forma anónima, aunque se recomienda facilitar información de contacto de modo que se brinde seguimiento o aclaración al reporte por medio de un folio, mismo que puede ser consultado en cualquiera de los canales de comunicación y se mantenga un vínculo entre ciudadano y gobierno con comunicación en ambas direcciones.

Las dependencias del municipio responden a los reportes en el orden en el que ingresan al sistema, dando respuesta a las solicitudes en un periodo de tiempo preestablecido, pero que no es mencionado en el portal, que varía dependiendo del tipo de asunto a atender. Resultando finalmente en la asignación de estados de la solicitud como: procesadas, atendidas fuera de tiempo, concluidas, en ejecución o recibidas (Centro de Atención Ciudadana, 2020).

Lo que más se destaca en la gestión de la plataforma es la disponibilidad de datos abiertos en el portal web explorado, que explota los recursos de visualización de estadísticos en tiempo real y son accesibles para cualquier persona sin necesidad de registrarse o ser habitante del municipio de San Pedro Garza García, además de facilitar opciones de descarga de datos en diferentes tipos de archivos. Ejemplos del despliegue y visualización de estos datos en el sitio web son presentados en la Figura 14, apoyados de servicios externos como los mapas de Google y los gráficos del proveedor Highcharts.

Figura 14. Visualización Estadísticos Atención Ciudadana San Pedro Garza García**a) Origen de los reportes de noviembre 2019 a noviembre 2020****b) Top 10 de reportes por asunto**



c) Distribución de reportes por día y hora de la semana

Fuente: Centro de Atención Ciudadana, noviembre 2020.

La vasta información que es genera, se almacena y está al alcance de los usuarios es parte del objetivo del gobierno municipal. Tal como lo puntualizó Fragoso (2015) en su estudio de caso, que trabaja en busca de “lograr un sistema que asegure el acceso a la información pública que genera y maneja el municipio”. Guiado por su par de objetivos específicos:

- a) impulsar tanto al interior del gobierno como en la sociedad misma, una estrategia para difundir una cultura de integridad, de respeto a la legalidad y de participación, mediante la transparencia de la gestión, una efectiva rendición de cuentas y el combate a la corrupción;
- b) que la comunidad, una vez informada, participe y ayude en el control, la vigilancia y la evaluación del ejercicio de los recursos municipales.

Algunos de los éxitos acumulados son que, el portal de Transparencia recibió reconocimientos en la materia a nivel estatal por la Comisión de Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León (CAIPNL); obtuvo el primer lugar estatal del programa Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA); y un premio anual de transparencia organizado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP).

Integración Ciudadana

Se ha mencionado en la sección anterior, como una de las fuentes origen de reportes en la plataforma del ayuntamiento, al Centro de Integración Ciudadana (CIC), tratándose del nombre de una organización de la sociedad civil sin fines de lucro que tiene su base en el municipio de San Pedro Garza García, cuenta con una herramienta llamada “Tehuan” que opera principalmente como enlace entre ciudadanía y gobierno, al recibir, validar, canalizar y dar seguimiento a los reportes generados por la ciudadanía en medios como Twitter, Facebook, aplicaciones móviles, sitio web, llamada telefónica y servicios de mensaje de texto SMS, publicando reportes georreferenciados en temas de interés para la población como emergencias, seguridad pública, servicios públicos, vialidad y tránsito, entre otros. Con presencia no solo en el área metropolitana de Monterrey, sino también en la ciudad de Saltillo, Coahuila; y Puebla, Puebla (Campos & Torres, 2017; Centro de Integración Ciudadana, 2020).

El CIC nació como una idea en el año de 2010 en medio de la ola de delincuencia e inseguridad que azotaba al país, en combinación con lo poco que la gente se atrevía a denunciar dada la desconfianza, miedo a represalias y la complejidad que mantiene el proceso de denuncia. Iniciando operaciones formalmente hasta el cuarto trimestre de

2011, como un enlace que hace uso de la tecnología para facilitar los reportes ciudadanos y ofrecer acompañamiento, además de brindar asesoría legal y psicológica a víctimas del delito. Extendiendo su alcance en 2013 a la ciudad de Saltillo y en 2014 a Puebla capital (Garza-Cavazos, 2016, citado en Campos & Torres, 2017).

De acuerdo con investigaciones de Campos y Torres (2017) con personal del CIC, consideraron que los esfuerzos realizados por la organización están relacionados con la innovación pública, cívica, tecnológica y alineada con esquemas de gobierno abierto que impactan a la sociedad principalmente en:

- Empoderamiento de los ciudadanos, al ser tomados en cuenta y atender de forma directa sus necesidades por medio de sus reportes.
- Unir comunidades y fungir como un puente entre sociedad y gobierno.
- Ser innovador en el uso de tecnologías para el involucramiento de los ciudadanos en su comunidad, generar datos confiables y abiertos sobre incidencia que sirvan para que los gobiernos mejoren sus procedimientos.
- Reconstrucción del tejido social.

El esquema de abajo hacia arriba (*bottom up*) permite un empoderamiento ciudadano acelerado, mecanismo por el cual el gobierno recibe información de calidad, compuesta por las masas y organizada por la sociedad civil, con la ayuda de las TIC para la detección y solución de problemas públicos (Campos & Torres, 2017). El CIC es un tipo de organización institucionalizada, conformada por una asociación civil registrada ante notario público y gobernada por un consejo directivo y consejo consultivo ciudadano que se reúne periódicamente para revisar avances y diseñar propuestas de mejora (CIC, 2020), pero que depende de una participación mixta, pues si bien su surgimiento se da

en asociación institucional, el proyecto no se mueve sin la acción individual de los ciudadanos generadores de reportes e información.

Además del seguimiento que hace el CIC de cada uno de los reportes con las instancias gubernamentales, estas mismas entidades tienen acceso directo a la información que se genera y almacena, en cierta forma facilitando el trabajo de las autoridades. También compartido con el público en general para ser usado con múltiples propósitos, como conocer las zonas donde existe mayor incidencia delictiva o falta de servicios públicos, a fin de crear estrategias de prevención y atención.

Información proporcionada por integrantes del equipo de trabajo del CIC y documentada por Campos y Torres (2017) sugiere que la relación con las autoridades municipales y de seguridad es buena, con apertura a las iniciativas y firma de convenios de colaboración, pero en contraste, en algunos casos los funcionarios juzgan la labor ejercida por el CIC como una competencia o intrusión hacia el quehacer gubernamental, evidenciando miedo al ser transparentado su trabajo de atención.

El proyecto fue reconocido en 2014 con el Premio a la Nueva era Digital por Eric Schmidt, cofundador y presidente de Google, debido a la labor y uso de la tecnología para enfrentar retos globales; así como por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el Premio al Gobierno Abierto; continuando con los reconocimientos en 2015 al posicionarse en tercer lugar del Premio a Proyectos Tecnológicos para la Prevención de la Violencia que otorga Fundación Motorola; y finalmente reconocidos por la firma Great Place to Work de forma consecutiva en los años 2018 y 2019 (CIC, 2020).

Este ejemplo de éxito en la creación del vínculo ciudadanía y gobierno, de la sociedad civil organizada que busca y llega a influir en los gobiernos; y de los mecanismos de participación impulsados o aprovechados por la sociedad, ya sean de

abajo hacia arriba (*bottom up*) o arriba hacia abajo (*up bottom*); son indicios de lo fundamental de su existencia para el desarrollo de una verdadera democracia, como la que México y sus municipalidades requieren reforzar, aún más con la creación de canales de participación con enfoque en servicios públicos básicos, que son las vías más tangibles que tiene el ciudadano de acercamiento con su gobierno, y que generalmente se ha evidenciado, las instituciones no se esfuerzan por construir o en su caso mejorar.

Coproducción y Peticiones Electrónicas

Uno de los primeros estudios realizados por Alam y Lucas (2011) sobre el uso de Twitter en seis agencias gubernamentales de Australia obtuvo como resultado concluyente que los ciudadanos muestran más compromiso con aquellas agencias cuyas funciones les afectan con mayor regularidad y de manera directa. Las agencias relacionadas con la entrega de servicios públicos básicos son muy cercanas a la ciudadanía dada la interacción que tienen con los bienes y servicios, por ello es entendible que el comportamiento cuando las plataformas de coproducción son ofrecidas por este tipo de agencias sean muy similares a la de redes sociales con la realización de peticiones.

En Estados Unidos de América, la petición es un derecho constitucional protegido por la primera enmienda. De hecho, durante la administración del presidente Barack Obama, el gobierno estadounidense desarrolló su propia plataforma de peticiones electrónicas llamada “We the People”. A través de esta plataforma, los ciudadanos presentan sus peticiones al Gobierno Federal, mismo que se compromete a responder aquellas peticiones que reúnen más de 100,000 firmas en menos de 30 días (Dumas et al., 2015).

Adicional a los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales también son promotoras de las peticiones. Ejemplo de ello es la plataforma Change.org, dedicada a recoger y promover peticiones a gobiernos, organizaciones privadas y otras sin ánimo de lucro (Luna-Reyes, 2017). Según su sitio web, las peticiones de Change.org han sido eficaces para promover el cambio en casi 76,548 casos en 196 países y 459,586,341 personas registradas (Change.org, 2021).

Red Social Como Plataforma

En el año 2013, el alcalde de Bandung, Indonesia, instruyó a todos los organismos de la administración local adoptar Twitter como canal de comunicación bidireccional obligatorio entre organismos gubernamentales y ciudadanos (Kishnani, 2014 citado en Cho & Melisa, 2021), como parte de un proyecto de ciudad inteligente que pretendía reducir la distancia entre sociedad y gobierno y mejorar la colaboración. Uno de los objetivos principales era hacer frente a los problemas burocráticos de los servicios urbanos. Utilizando las redes sociales como canal de comunicación, el municipio de Bandung esperaba ofrecer a los ciudadanos un acceso más directo al gobierno en tiempo real, así como la oportunidad de contribuir a la prestación de servicios (Cho & Melisa, 2021).

Dinas Bina Marga dan Pengairan Kota Bandung (DBMP Bandung) es el organismo responsable de los servicios urbanos y las obras públicas del municipio, como el mantenimiento de carreteras, puentes, alumbrado público y sistemas de drenaje. La falta de recursos financieros del DBMP Bandung ofrece un argumento a resaltar para solicitar la participación ciudadana en la coproducción a través de las redes sociales.

Estudios de Cho y Melisa (2021) sobre cómo los medios sociales son utilizados por la agencia del gobierno municipal para la comunicación de iniciativas de coproducción ciudadana, a través del análisis de contenido de los medios sociales de la cuenta oficial del gobierno en Twitter, ayudaron a obtener conclusiones en la implementación de estos mecanismos de participación ciudadana, llegando a determinar que la interacción en redes sociales relacionados con actividades de coproducción de DBMP Bandung representan el 8.96%, debiéndose probablemente a falta de conocimiento de las actividades del gobierno municipal o la falta de voluntad de los ciudadanos para expresarse en las redes sociales por motivos de privacidad.

Tabla 3. *Características Twitter DBMP Bandung*

Herramienta	Twitter DBMP Bandung
País	Indonesia
Propiedad	Municipio de Bandung
Funcionalidades	Uso de red social de la empresa Twitter donde las agencias de gobierno y ciudadanos se comunican bidireccionalmente para reportar incidentes o solicitar apoyo en servicios urbanos
Características	La falta de recursos financieros del DBMP Bandung ofrece un argumento a resaltar para solicitar la participación ciudadana en la coproducción a través de las redes sociales. Objetivo de hacer frente a los problemas burocráticos de los servicios urbanos al ofrecer a los ciudadanos un acceso directo al gobierno en tiempo real y contribuir a la prestación de servicios.
Hallazgos	Los ciudadanos son más propensos a coproducir cuando entienden por qué su aportación es importante y cómo participar en la coproducción. La coproducción asistida por los medios sociales es una herramienta gratuita o rentable para desarrollar el sentido de pertenencia de la comunidad y reducir costos del servicio municipal. Interacción limitada por falta de conocimiento de las actividades del gobierno o de voluntad de los ciudadanos para expresarse en las redes sociales por motivos de privacidad.

Fuente: Elaboración propia con base en Cho & Melisa, 2021.

La coproducción a través de los medios sociales se considera generalmente como una caja de herramientas para que los ciudadanos aporten información para los servicios públicos. Los estudios demuestran que los ciudadanos son más propensos a coproducir cuando entienden por qué su aportación es importante y cómo participar en la coproducción. El DBMP Bandung considera que la coproducción ciudadana asistida por los medios sociales es una herramienta gratuita o rentable para desarrollar el sentido de pertenencia de la comunidad. Si la comunicación y el compromiso de los medios sociales de DBMP Bandung pueden fomentar las acciones voluntarias de los ciudadanos, podrían reducirse significativamente los costos del servicio municipal (Cho & Melisa, 2021).

Extensión de Medios de Comunicación

En Malasia también se encuentra un caso de creación de aplicaciones móviles y la Web en organismos municipales. El ayuntamiento de Omega desarrolló una aplicación inteligente de acceso público denominado “e-Aduan MBPP”, motivando al público a participar e informar de problemas identificados dentro de las comunidades locales. Opción que suma a que la ciudadanía cuente con mayores medios de canalización de sus demandas y vinculación con la administración pública (Manaf & Man, 2021).

Esta aplicación permite a los ciudadanos que necesiten presentar una queja, introducir la información de la queja, el lugar de la queja (georreferencia) y cargar fotografías como prueba del asunto en cuestión. El público en general, además, es capaz de comprobar el estado de sus quejas a través de la búsqueda para observar las decisiones tomadas por el ayuntamiento en las solicitudes presentadas y gráficos estadísticos (Zikri et al., 2015; MBPP, 2021).

Tabla 4. Características e-Aduan MBPP

Herramienta	e-Aduan MBPP
País	Malasia
Propiedad	Ayuntamiento de Omega, Malasia
Funcionalidades	Presentar por medio de aplicación móvil o sitio web una queja, introducir la descripción detallada, el lugar de la queja con georreferencia y cargar fotografías como prueba. Acceso a seguimiento y comprobación del estado de las quejas además de visualización de gráficos estadísticos de información cargada por la ciudadanía a la plataforma.
Características	Motiva al público a participar e informar de problemas identificados dentro de las comunidades locales. Contar con más medios de comunicación y canalización de demandas ciudadanas y vinculación con la administración pública.
Hallazgos	Permitir al público en general hacer una aplicación rápida, práctica y eficaz de sus demandas, apreciaciones, sugerencias o consultas relacionadas con el ayuntamiento. El tratamiento estadístico de los datos por parte del gobierno apoya en la toma de decisiones. Esta iniciativa puede continuar incrementando el nivel de participación ciudadana si alcanza una colaboración más fuerte entre la sociedad local y el gobierno.

Fuente: Elaboración propia con base en Zikri et al. (2015), Manaf & Man (2021) y MBPP (2021).

La aplicación móvil y la Web como otro intento de participación pública integral pueden estar dejando significativamente un valor de buen gobierno en algunas naciones que lo implementaron. El uso de estas herramientas móviles en Omega, Malasia, permitió al público en general hacer una aplicación rápida, práctica y eficaz de sus demandas, apreciaciones, sugerencias o consultas relacionadas con el ayuntamiento. No obstante, esta iniciativa puede continuar incrementando el nivel de participación ciudadana alcanzando una colaboración entre la sociedad local y el gobierno (Manaf & Man, 2021).

Democracia Electrónica

¡Participa Andalucía! es el nombre de la plataforma digital impulsada por la comunidad de Andalucía, España, a inicios de 2010 después de identificar dos limitantes a las acciones participativas de los ciudadanos: dificultades para canalizar las necesidades que el ciudadano demandaba a la administración pública y falta de coordinación común para llevar a cabo sistemas homogéneos de democracia por medios electrónicos.

El objetivo fue crear canales de comunicación con los ciudadanos para que el gobierno pudiera disponer de información que ayudase a mejorar los servicios públicos mediante acciones de coproducción. Llegando a crear una plataforma en línea, de acceso rápido y fácil, para que los ciudadanos hicieran llegar a los funcionarios públicos sus necesidades, inquietudes y opiniones sobre los servicios ofrecidos por las municipalidades.

Tabla 5. *Características Participa Andalucía*

Herramienta	¡Participa Andalucía!
País	España
Propiedad	Junta de Andalucía
Funcionalidades	Plataforma en línea, de acceso rápido y fácil, donde los ciudadanos hacen llegar a los funcionarios públicos sus necesidades, inquietudes y opiniones sobre los servicios ofrecidos por las municipalidades.
Características	Surge de las dificultades por canalizar necesidades ciudadanas y por falta de coordinación. El objetivo fue crear canales de comunicación con los ciudadanos para que el gobierno pudiera disponer de información que ayudase a mejorar los servicios públicos mediante acciones de coproducción. Amplias líneas de actuación (urbanismo, servicio social, seguridad, etcétera).

Hallazgos

Más del 30% de los municipios andaluces se adscribieron al proyecto y en torno a una séptima parte de los ciudadanos utilizaron alguna vez la herramienta.

La plataforma permitió conocer mejor las necesidades ciudadanas y le aportó a la sociedad un grado de información mayor respecto a las líneas de actuación.

Fuente: Elaboración propia con base en Piqueiras Conlledo, 2020.

¡Participa Andalucía! Es reconocido como un caso de éxito por los resultados que arrojó en su evaluación, donde más del 30% de los municipios andaluces se adscribieron al proyecto y en torno a una séptima parte de los ciudadanos utilizaron alguna vez la herramienta. Además, la administración pública reconoció que la plataforma permitió conocer mejor las necesidades ciudadanas y le aportó a la sociedad un grado de información mayor respecto a las líneas de actuación que se siguen en su municipio, con propuestas que incluyen planes de urbanismo, servicios sociales, seguridad ciudadana, entre otros (Piqueiras Conlledo, 2020).

Satisfacción Ciudadana

La plataforma llamada “MyHomeCity” es un servicio móvil desarrollado por la Mancomunidad Intermunicipal del Ave, formada por siete municipios del valle del río Ave en Portugal. Lanzada primeramente en la ciudad de Guimarães para servir a 154,920 habitantes como método de prueba, antes de ponerse a disposición del resto de los municipios. Su publicidad se difundió a través de varios canales para alcanzar a la mayor parte de la población, como son la página web del municipio, otras páginas web relacionadas con el municipio, los periódicos locales, las redes sociales y la radio.

Estudios de Machado y Azevedo (2020) aplicados a usuarios de la plataforma MyHomeCity revelaron que los usuarios del servicio presentan niveles más altos en

cuanto a la satisfacción de vivir en la ciudad, la autoestima, la autoeficacia, la felicidad percibida, todas las dimensiones de apego al lugar y todas las dimensiones de ciudadanía digital, comparado con las personas que no utilizan la plataforma. Cuando los ciudadanos se sienten fuertemente identificados con su ciudad, son más propensos a descargar aplicaciones de información, lo que puede fomentar su papel en la vigilancia y como agentes de transformación.

Tabla 6. Características MyHomeCity

Herramienta	MyHomeCity
País	Portugal
Propiedad	Mancomunidad Intermunicipal del Ave
Funcionalidades	Aplicación orientada a los ciudadanos, residentes, visitantes y turistas, permitiendo informar de los problemas que encuentran en el espacio público. Nueva forma de comunicarse con el municipio por medios digitales y de georreferenciación.
Características	Cuando los ciudadanos se sienten fuertemente identificados con su ciudad, son más propensos a descargar aplicaciones de información, lo que puede fomentar su papel en la vigilancia y como agentes de transformación.
Hallazgos	Los usuarios del servicio presentan niveles más altos en cuanto a satisfacción de vivir en la ciudad, autoestima, autoeficacia, felicidad percibida, apego al lugar y ciudadanía digital, comparado con las personas que no utilizan la plataforma.

Fuente: Elaboración propia con base en Machado & Azevedo (2020); Câmara Municipal de Guimarães (2021).

Otros ejemplos de aplicaciones móviles participativas de interés, similares a las previamente desarrolladas, son Colab en Brasil (colab.re), FixMyCity en Grecia o Países Bajos (glyfada.intelligentcity.gr; fixmycity.de), MiCiudad en Argentina (appmiciudad.com), MiPueblo en España (inbox-mobile.com/index.html), FixMyStreet en Bélgica

(fixmystreet.brussels), y en Estados Unidos de América, SeeClickFix (seeclickfix.com), ImproveDetroit (detroitmi.gov/ImproveDetroit) y PublicStuff (publicstuff.com).

Evaluación e Indicadores

Una de las actividades de la gestión de proyectos es el monitoreo de avance de las acciones necesaria para completar una iniciativa de gobierno electrónico, especialmente cuando se trata de proyectos amplios que involucran no solo una gran inversión, sino también un largo periodo de implementación. Las actividades de monitoreo se pueden simplificar con el uso de buenos indicadores de desempeño, permitiendo entender la dinámica de sus iniciativas y lograr mejores decisiones al ser comparados de manera periódica (CEPAL, 2007).

Parmenter (2015) definió cuatro tipos de mediciones de desempeño divididos en dos grupos: indicadores de resultado e indicadores de rendimiento. Los indicadores de resultado son útiles para observar el trabajo en equipo combinado, pero sin aportar a la solución de problemas, pues con ellos es difícil determinar qué individuo o equipo de trabajo es el responsable del rendimiento o incumplimiento del objetivo, reflejando el hecho de que muchas medidas son solo las aportaciones de más de un equipo. Por su parte, los indicadores de rendimiento son medidas vinculadas a uno o varios equipos que colaboran estrechamente para lograr un objetivo común. Los buenos o malos resultados son ahora responsabilidad de un determinado equipo, aportando propiedad y claridad a las mediciones.

- Indicadores Clave de Resultados (*Key Result Indicators*, KRI): ofrecen un resumen general del rendimiento de la organización.

- Indicadores de Resultados (*Result Indicators*, RI): muestran cómo se combinan los equipos para producir resultados.
- Indicadores de Desempeño (*Performance Indicators*, PI): informan sobre los resultados de los equipos de trabajo individuales.
- Indicadores Clave de Rendimiento (*Key Performance Indicators*, KPI) informan sobre el desempeño de la organización en sus factores críticos de éxito, mismos que al supervisarlos se puede aumentar el rendimiento de forma drástica (Parmenter, 2015).

Implementar un sistema de medición proporciona a las organizaciones grandes beneficios, tales como Rincón (1998) mencionó:

- Gestionar con base en datos y hechos.
- Planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Visualizar con mayor claridad las oportunidades de mejora de un determinado proceso.
- Analizar y explicar la manera como suceden los hechos.
- Centrar la atención en factores que contribuyen al logro de la misión.
- Ayudar a fijar metas y monitorear las tendencias.
- Proporcionar a los equipos un sentimiento de logro.
- Mostrar la efectividad con la que se usan los recursos.

Sin embargo, no resulta práctico medir todos los procesos, sino determinar cuáles de las actividades son las que impactan en mayor medida a los procesos y con base en ello establecer las mediciones de interés para la organización. Estas mediciones deben

ser sencillas, próximas a las actividades procesables y útiles como apoyo a las estrategias de los gestores. Adicionalmente, Rincón (1998) determinó que específicamente para la creación de indicadores de gestión se debe cumplir con requisitos y características de tal manera que puedan alcanzar su objetivo, siendo estos: simplicidad, adecuación, validez en el tiempo, conocimiento por parte de los usuarios, auditabilidad, utilización positiva y oportunidad.

Modelos de medición y evaluación de procesos participativos y de gobierno electrónico son funcionales para determinar el avance en los objetivos que pretende la planificación y puesta en marcha de un proyecto como el que se atiende en el presente documento. Ejemplos de estos modelos son en primer lugar el del Gobierno Vasco (2016) para la evaluación de procesos participativos en las administraciones públicas, el cual busca acompañar y mejorar el objeto de análisis cuando los procesos de participación aún se encuentran en fase de desarrollo y busca aprendizajes para apoyar su impulso. De la misma manera, tiene un objetivo estratégico que busca conocer en qué medida los procesos de participación están siendo eficaces al modificar la forma en que operan las administraciones públicas y saber si están apoyando a mejorar las políticas y servicios que ofrecen a la ciudadanía.

El modelo propone evaluar el proceso de participación de forma integral que va desde la etapa de diseño, su despliegue, hasta los resultados logrados considerados tanto a corto, mediano y largo plazo. La etapa de diseño y planificación evalúa a través de indicadores de pertinencia, coherencia, viabilidad y calidad del diseño; el despliegue y ejecución por medio de tres indicadores: calidad, ejecución, flexibilidad y adaptación; los resultados e impactos midiendo concretamente la eficiencia, eficacia y los impactos de aplicación.

El segundo ejemplo de modelo de medición es el propuesto por la CEPAL (2007) para proyectos de gobierno electrónico. Consta de 21 variables agrupadas en tres dimensiones e indicadores específicos para la medición de cada variable. Resultando en un marco general de herramienta descriptiva, de comparación y de soporte potencial en la identificación de problemas a considerar en esfuerzos de evaluación a escala nacional, en una dependencia, proyecto unitario o múltiple. Las variables corresponden a:

- Calidad de la información y datos existentes
- Infraestructura tecnológica y compatibilidad
- Características organizacionales y gerenciales
- Marco legal e institucional
- Demanda potencial
- Calidad de la información disponible en los sitios y sistemas
- Servicios
- Interacción
- Integración
- Personalización
- Seguridad
- Privacidad
- Accesibilidad
- Usabilidad y utilidad
- Estadísticas de uso de los sistemas
- Calidad de los servicios públicos
- Eficiencia y productividad
- Eficacia de programas y políticas
- Transparencia y rendición de cuentas
- Participación ciudadana
- Cambios en el marco regulatorio

El modelo multidimensional mide y evalúa desde la concepción del proyecto, el análisis de requerimientos y diseño, hasta la culminación con una evaluación de los impactos o resultados relacionados con los objetivos de reforma del sector público y la creación de valor público. Resaltando la importancia de una evaluación periódica mediante la cual los responsables de gobierno electrónico pueden hallar áreas de oportunidad, entender tendencias generales de desarrollo y tomar decisiones mejor informadas y compatibles con los objetivos y el contexto específico en que se mueven (CEPAL, 2007).

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

Investigación Mixta

El tipo de metodología mixta es la representación de un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. La integración y discusión en conjunto de ambos enfoques permite la realización de inferencias producto de la información recabada a fin de lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Su meta no es reemplazar la investigación cuantitativa ni la cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambas para que al combinarlas sean minimizadas sus debilidades potenciales.

El enfoque cuantitativo trata de un conjunto de procesos secuenciales y probatorios, utiliza la recolección de datos como la encuesta para comprobar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Permite justificar la necesidad, descubrir los problemas y a las variables manipularlas, relacionarlas y a la vez cuantificarlas. Por su parte, la investigación cualitativa proporciona las bases para darle contenido y profundidad sobre las causas, caracterizando el funcionamiento y enriqueciendo los cambios hipotéticos de solución. Dada esta combinación de particularidades se puede afirmar que la investigación mixta aumenta la posibilidad de ampliar las dimensiones en la investigación, dando un sentido de entendimiento del fenómeno de estudio con mayor profundidad (Chaves-Montero, 2018).

La metodología cuantitativa de investigación está caracterizada por (Bryman, 1988, citado en Ugalde & Balbastre, 2013):

- El contacto del investigador con el sujeto objeto de estudio es prácticamente nulo. Dado este distanciamiento, la postura del investigador respecto al sujeto de estudio es la de un desconocido que aplica un marco de trabajo establecido y que se implica lo menos posible en el contexto social donde se desarrolla el fenómeno estudiado.
- Las teorías y conceptos existentes suponen el punto de partida para la investigación, siendo el objeto confirmar o no la veracidad de dichas teorías o conceptualizaciones.
- Se tiende a adoptar un enfoque estructurado para estudiar el fenómeno, consecuencia de las técnicas empleadas para recoger la información.
- Posibilita inferir los hallazgos de la investigación en poblaciones más grandes, es decir, permite la generalización estadística de los resultados.
- Los investigadores ven la realidad social como externa a los sujetos y como una fuerza que les condiciona.
- Los datos que surgen de investigaciones cuantitativas son a menudo considerados como tangibles, rigurosos y fidedignos.

Es así como estas características hacen de la metodología cuantitativa conveniente cuando existe un marco teórico previo suficientemente fundamentado capaz de definir los conceptos a analizar de forma concreta y mensurable, implicando que la investigación es apropiada para verificar o contrastar hipótesis basadas en el conocimiento teórico existente. Asimismo, destaca que no se centra en explorar, describir o explicar un único fenómeno, sino que busca realizar inferencias a partir de una muestra

hacia una población, evaluando para ello la relación existente entre factores o variables observadas en dicha muestra (Ugalde & Balbastre, 2013).

En contraparte, a través del despliegue de una metodología de investigación cualitativa se caracterizan y examinan situaciones, eventos, personas y grupos que intenta comprender cómo los individuos involucrados perciben y experimentan los fenómenos que los rodea, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados en un ambiente natural y en relación con su contexto, analizando variables o factores de manera cualitativa con fines predictivos (Hernández et al., 2014).

De acuerdo con Chaves-Montero (2018) la investigación cualitativa proporciona las bases para darle contenido y profundidad sobre las causas, caracterizando el funcionamiento y enriqueciendo los cambios hipotéticos de solución. Por lo que la investigación cuenta con características de diseño en el que se recolectan datos de manera simultánea o en diferentes secuencias, realizando análisis y comparaciones de variables cualitativas a lo largo de todo el estudio, lo que posibilita la creación de múltiples relaciones y contrastes.

Mertens (2005) citado en Salgado-Lévano (2007) propone la construcción de un modelo de investigación cualitativa que considera:

- Inexistencia de una realidad objetiva, sino que la realidad es edificada socialmente, con una diversidad de aportaciones mentales que pueden ser compatibles o diferentes unas con otras, por lo que las percepciones de la realidad son modificadas a través del proceso de estudio.
- El conocimiento es construido socialmente por las personas que son partícipes de la investigación.

- La tarea fundamental del investigador es entender el mundo complejo de la experiencia vivencial desde el punto de vista de quienes la experimentan, así como la comprensión de sus diversas construcciones sociales sobre el significado que otorga a los hechos y el conocimiento de los individuos.
- La investigación es en parte producto de los valores del investigador y no puede ser independiente de ellos.
- El investigador y los individuos estudiados se involucran en un proceso interactivo.
- El conocimiento resulta de tal interacción social y de la influencia de la cultura o medio en el que se desenvuelve.

El constructivismo le otorga a la investigación cualitativa las características que la diferencia de los demás métodos de investigación, siendo:

- a) el reconocimiento de que el investigador requiere enmarcar en los estudios el punto de vista de los participantes;
- b) la necesidad de examinar cuestiones abiertas;
- c) la recolección de los datos debe efectuarse en los sitios donde las personas realizan sus actividades cotidianas, dado el factor de intromisión cultural
- d) la investigación debe ser de utilidad para mejorar la forma en que viven los individuos; y
- e) priorizar el estudio de conceptos más que de variables exactas cuya esencia no solamente sea capturada a través de mediciones (Salgado-Lévano, 2007; Hernández et al., 2014).

Los estudios mixtos implican un trabajo único y de diseño propio, resultando en una tarea más artesanal que los diseños cualitativos (Hernández et al., 2014). No obstante, se identifican modelos generales que guían la construcción y desarrollo de diseños particulares que permite al investigador elegir un diseño mixto general y después un diseño específico para su estudio (Creswell, 2017; Tashakkori & Teddlie, 2010).

Los factores por considerar para la elección de un diseño específico de acuerdo con Hernández et al. (2014) son:

- a) la prioridad o peso y
- b) secuencia o tiempos de los métodos o componentes.

El primer factor se refiere a definir cuál de los dos métodos, cuantitativo o cualitativo, tiene mayor peso en el estudio o si ambos poseen la misma prioridad. El segundo factor considera los tiempos de los métodos de estudio referentes al muestreo, recolección, análisis de datos e interpretación de resultados, pudiendo ejecutarse de manera secuencial o simultáneo.

Dentro de una ejecución secuencial se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos en una primera etapa, para pasar a una segunda fase donde se recaban y analizan datos del método restante. En este tipo de diseño los datos obtenidos en una fase de estudio se utilizan para informar a la otra fase, comenzando el análisis antes de que todos los datos sean recabados (Creswell, 2017).

Por su parte, la ejecución concurrente de la investigación mixta en la que se aplican ambos métodos de manera simultánea implica cuatro condiciones (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018):

1. Se recaban en paralelo y de forma separada datos cuantitativos y cualitativos.

2. Ni el análisis de los datos cuantitativos ni el análisis de los datos cualitativos se construyen sobre la base del otro análisis.
3. Los resultados de ambos tipos de análisis no son consolidados en la fase de interpretación de cada método, sino hasta que ambos conjuntos de datos son recolectados y analizados de manera separada.
4. Después de la recolección de los datos e interpretación de resultados de componentes cuantitativos y cualitativos, se establecen una o varias metainferencias que integran los hallazgos, inferencias y conclusiones vinculadas de ambos métodos.

Los datos recolectados de ambos métodos son comparados o mezclados en la fase de análisis, proporcionando una visión más amplia y diversa del caso de estudio que si se opta por el uso de un solo enfoque. De acuerdo con Plowright (2011) una ventaja más de este modelo es que al recolectar en una sola fase datos cuantitativos y cualitativos el investigador posee una visión completa y holística del problema de estudio. Adicionalmente, puede beneficiarse de la variedad de perspectivas provenientes de los datos dentro de la investigación.

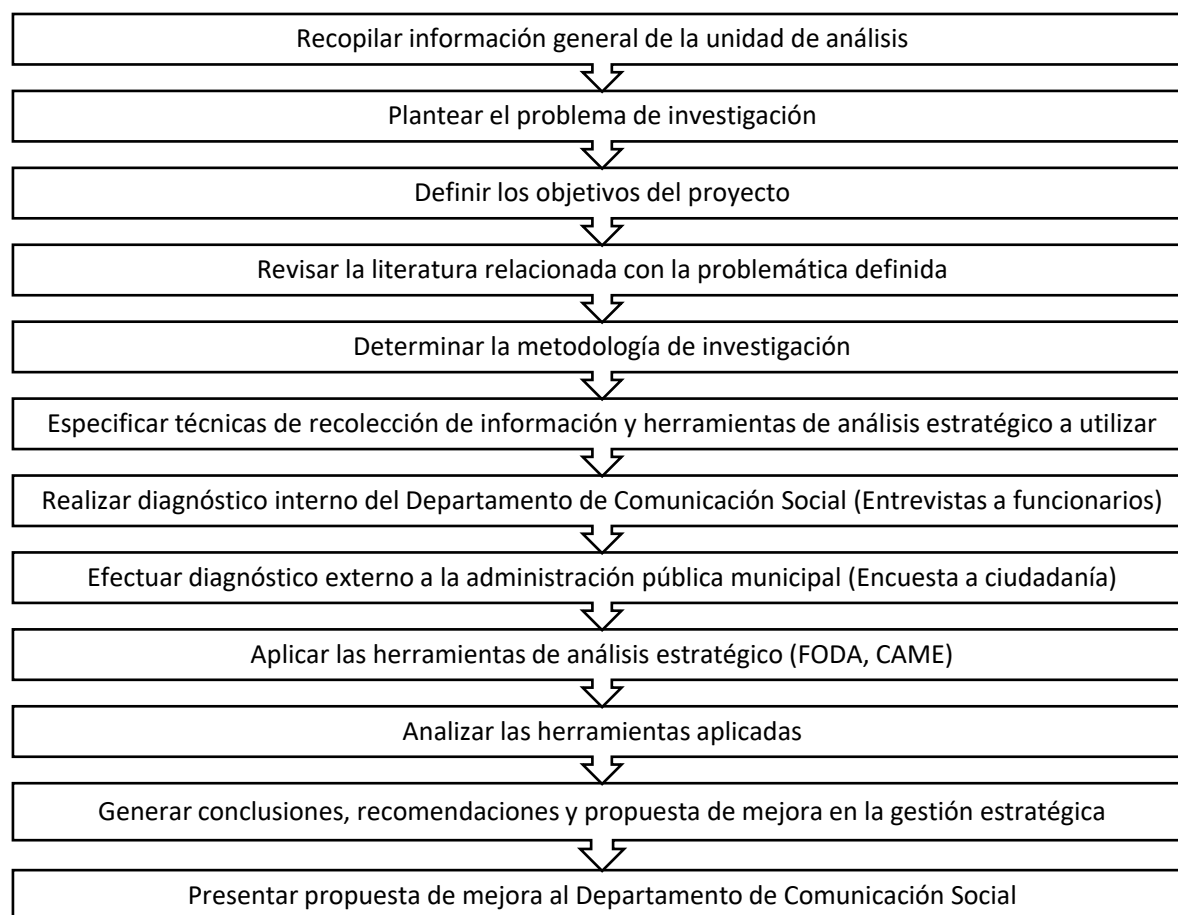
Diseño Metodológico

El presente trabajo se basa en un tipo de investigación mixta que aprovecha la suma de beneficios de los enfoques cuantitativo y cualitativo, visualizada su implementación por etapas dentro de la Figura 15. El propósito de este estudio concurrente mixto es el de generar una propuesta de mejora en la gestión estratégica de la tecnología aplicada al fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana

en materia de servicios públicos básicos en el Departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Teziutlán, Pue., 2018–2021.

La concurrencia del estudio junto con el propósito de la investigación determina seguir un diseño anidado concurrente de modelo dominante (DIAC) que recaba simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos, pero donde predomina uno de ellos. En este caso particular, el método cuantitativo de menor prioridad es anidado o insertado dentro del cualitativo que se considera central. Dada la previa aseveración, la incrustación de los datos recabados del método secundario son de apoyo para responder a cuestiones respecto al método primario.

La investigación se divide por una parte en la aplicación de entrevistas cualitativas semiestructuradas a funcionarios públicos clave en la gestión de mecanismos de participación en servicios públicos básicos, mientras que la parte cuantitativa de la investigación se lleva a cabo con el levantamiento de encuestas a habitantes mayores de edad de la cabecera municipal de Teziutlán, Puebla.

Figura 15. *Diseño Metodológico del Estudio*

Fuente: Elaboración propia.

La recolección de datos e información se recupera de fuentes primarias y desde dos segmentos diferentes, en primera instancia, la que se haya dentro de la administración pública, siendo estos los funcionarios públicos clave que intervienen en el funcionamiento de los mecanismos de participación. Por otra parte, la que contempla al punto de vista e influencia exógena a la administración, los ciudadanos mayores de edad usuarios de los servicios públicos básicos que habitan la cabecera municipal de Teziutlán, Pue., siendo este el asentamiento con mayor extensión de servicios, población y accesibilidad al trabajo de campo.

Técnica de Recolección de Datos Internos

La recolección de datos fue de manera interna en la administración pública. Se llevó a cabo por medio de una serie de entrevistas a funcionarios públicos clave en el ejercicio de implementar los mecanismos de participación, en este caso específico, establecidos y operados bajo la dirección del departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Teziutlán, Puebla.

Las entrevistas cualitativas consisten en reuniones en pares óptimas para la conversación y el intercambio de información entre el funcionario público (entrevistado) y el investigador (entrevistador) que sigue un tipo de entrevista semiestructurada. Es decir, la entrevista se basa en una guía de preguntas y asuntos preponderantes a tratar en la práctica, pero que brinda flexibilidad o apertura a que el entrevistador realice cuestionamientos adicionales con el fin de precisar conceptos, profundizar u obtener información que no se encontraba contemplada al inicio de la sesión. Los elementos característicos por los cuales se recurre a esta técnica de recolección de información cualitativa son de acuerdo con Hernández et al. (2014):

- a) el principio y el final de la entrevista no se encuentra predeterminada ni definida con claridad, dando flexibilidad al desarrollo;
- b) las preguntas y orden seguido se ajustan a los participantes de estudio;
- c) la interacción es una buena medida anecdótica y tiene un carácter de cercanía más amistoso;
- d) el entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista, así como un ajuste a las normas y lenguaje del entrevistado;
- e) el contexto social es considerado y resulta importante para la interpretación de significados; y, por último

- f) la inserción de preguntas abiertas y neutrales, que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje y expresiones físicas.

Dichos aspectos son fundamentales para la selección de esta técnica de recolección, la cual requiere rescatar la percepción, puntos de vista, comprensión de conductas y criterios que los funcionarios públicos expresan en cuanto al desempeño y la operatividad de los mecanismos de participación, siendo estas dimensiones las más tangibles para los participantes del estudio y que permiten la identificación de adversidades estratégicas a las que se enfrenta la gestión pública municipal.

Las entrevistas efectuadas corresponden por conveniencia a: personal encargado de operar las plataformas y canales de participación, director del Departamento de Comunicación Social y director de Gobierno del Ayuntamiento de Teziutlán, Puebla, 2018–2021. La información obtenida es almacenada por una parte en archivos de audio y otra en archivos de texto producto de la transcripción durante el curso de las entrevistas. Estos archivos son estudiados con ayuda del software informático de análisis de datos cualitativos *NVivo*, llevando a cabo un ejercicio de codificación de las temáticas identificadas que son abordadas a lo largo de las sesiones de entrevista, para finalmente ser visualizadas en un mapa jerárquico de referencias de codificación.

Lo recopilado aporta a la identificación de fortalezas y debilidades con las cuales se complementa el diagnóstico situacional y posibilita dar paso a las siguientes etapas del proceso: análisis de herramientas de diagnóstico y la generación de conclusiones, recomendaciones y proposiciones estratégicas.

Técnica de Recolección de Datos Externos

La parte cuantitativa de la investigación se desenvuelve en la implementación del Cuestionario Conductas de Participación (CCP) desarrollado por Vergara-Lope y Hevia (2012), considerando únicamente la dimensión de participación Asociativa–Opinativa que es sobre la que se mueven los mecanismos de participación objeto de estudio, aplicado a una muestra representativa de habitantes mayores de edad de la cabecera municipal de Teziutlán, Pue., asentamiento que ostenta la mayor extensión de servicios públicos, densidad poblacional y accesibilidad al trabajo de campo.

El cuestionario aplicado integra la dimensión Asociativa–Opinativa del CCP para determinar el nivel de participación ciudadana de los habitantes de la cabecera municipal, además de incisos adicionales que intentan rescatar la percepción en calidad de servicios públicos básicos y el conocimiento sobre los mecanismos de participación que ofrece el gobierno municipal a fin de diagnosticar amenazas y oportunidades para ser integradas en las herramientas de análisis.

La relevancia de optar por un diseño anidado concurrente de modelo dominante se acentúa al tratar de confirmar o no, con la aplicación de encuestas, la idea preconcebida de los funcionarios públicos de un bajo nivel de participación Asociativa–Opinativa en la población, la alta calidad de los servicios ofrecidos y el amplio conocimiento de la herramienta de Denuncia Ciudadana impulsada por el ayuntamiento municipal en la población.

El CCP es un instrumento válido y confiable para la medición de conductas que puede ser utilizado para determinar el nivel de participación ciudadana por medio de 37 reactivos que evalúan cuatro dimensiones de participación: Electoral, Partidaria, Asociativa–Opinativa y Cívica. La construcción de esta herramienta de evaluación nace

de la dificultad empírica real de poder determinar niveles de participación que sirvan como línea base para la comparación entre grupos a través del tiempo, centrada sobre una de las cinco grandes dimensiones analíticas encontradas en la literatura referente a la participación ciudadana, con intereses mucho más empíricos que pretenden dar cuenta de quiénes, cómo y dónde los ciudadanos participan, de ahí la inclusión del término considerado como “acciones” o “conductas de participación” (Vergara-Lope & Hevia, 2012).

La versión final del CCP contiene 37 reactivos que se distribuyen en cuatro dimensiones de participación y que pueden alcanzar un puntaje máximo total de 100 unidades; sin embargo, la dimensión Asociativa–Opinativa del CCP, que interesa y es delimitada para aplicar en este estudio, consta únicamente de 19 reactivos incluidos en el Anexo 1, que pueden alcanzar una calificación mínima de cero y máximo de 63 puntos, para de esa manera, con ayuda de la Tabla 7 igualmente definitiva por Vergara-Lope y Hevia (2012), determinar el nivel de participación en la dimensión evaluada de los habitantes de Teziutlán, Puebla.

Tabla 7. *Puntaje Nivel de Participación Asociativa–Opinativa del CCP*

Calificación	Puntaje Total
Baja	0 – 20
Medio	21 – 42
Alto	43 – 63

Fuente: Vergara-Lope & Hevia, 2012.

Consciente en encontrar una muestra reducida que sea representativa de la población, el tamaño de la muestra es determinado por la expresión matemática:

$$n = \frac{[z_{\alpha/2}]^2 \cdot 0.25}{E^2} \quad [1]$$

Donde:

$n \equiv$ tamaño muestral

$z_{\alpha/2} \equiv$ valor crítico

$E \equiv$ margen de error

Con una minimización del error y una maximización del nivel de confianza, los parámetros de la ecuación son sustituidos con valores de $z_{\alpha/2} = 1.96$ debido al establecimiento de un nivel de confianza de 95% y un $E = 0.10$ por conveniencia, en la medida esperada que los resultados de la encuesta reflejan la opinión de la población, obteniendo un tamaño muestral igual a 96. Lo que significa una aplicación mínima del cuestionario de manera aleatoria a 96 habitantes mayores de edad de la cabecera municipal de Teziutlán, Puebla. Llevada a cabo con el uso de recursos digitales que agilizan el proceso de recopilación, concentración de información y que no requiere de establecer relación entre encuestado e investigador para evitar la influencia de este último en las respuestas emitidas del cuestionario.

No obstante, la técnica de recolección permitió incrementar el tamaño de la muestra preestablecida hasta alcanzar la aplicación de 170 cuestionarios, que al ser sustituido ese valor en la expresión matemática [1] y manteniendo un nivel de confianza del 95%, se obtiene una disminución del margen de error pasando de 10% a 7.5%, lo que significa una reducción igual a 2.5 puntos porcentuales. Situación que admite explicar con mayor fiabilidad el comportamiento de la población que habita la cabecera municipal de Teziutlán, Puebla.

Presentación de Datos

En este apartado se desarrolla a profundidad los datos e información recopilada, mismos que son los puntos integrados en la matriz FODA y seleccionados para ser analizados en el CAME. Del lado de la perspectiva interna a modo de relato lo identificado en el ciclo de entrevistas cualitativas, y por lo que refiere a la perspectiva externa, se presenta la información cuantitativa resultante de la aplicación de cuestionarios, con el apoyo de gráficos y resultados estadísticos que son analizados y llevados a su manifestación textual dentro de la matriz.

Perspectiva Interna

Comenzando por la perspectiva interna que integra las Debilidades y Fortalezas en la gestión de los mecanismos de participación, se concentra la información asimilada y contrastada de las diferentes entrevistas realizadas a los funcionarios públicos clave en la gestión de estos mecanismos, partiendo del instrumento que da apertura a un tipo de entrevista semiestructurada y que se encuentra integrado en el Anexo 2 de este documento. El relato de las entrevistas se desarrolla a continuación:

De acuerdo con el director de Comunicación Social del ayuntamiento y la operadora de los mecanismos de participación (entrevista, noviembre 2020), la Dirección de Comunicación Social tiene como tareas fundamentales llevar a cabo la difusión y comunicación de todo lo relacionado con la información que se genera dentro del ayuntamiento, ya sea positivo o negativo, que involucra a todas las áreas que lo integran, pero particularmente a la presidencia. Encargada de difundir actividades y noticias; cubrir eventos como juntas de cabildo, emitir boletines generados en juntas de cabildo, cubrir reuniones, entrevistas; tomar evidencias fotográficas y de video; contemplando que

relativamente la mayoría de los eventos son cubiertos por el equipo que representa al departamento.

Dentro de esta área laboran un total de cuatro personas, siendo todos ellos trabajadores que no forman parte del sindicato de trabajadores del ayuntamiento municipal. Finalizando su gestión en el último trimestre de 2021 y junto con ello una posible renovación total de la plantilla. Estas cuatro personas dividen sus tareas o cargos de la siguiente manera:

- a) director del departamento,
- b) diseñador, generador y editor de contenido;
- c) gestor de eventos, manejo de solicitudes y redacción;
- d) operador del mecanismo de denuncia ciudadana y monitoreo de noticias.

La operadora de los mecanismos de participación es contratada e integrada al equipo aproximadamente tres meses antes de la fecha en que se realiza la entrevista, a raíz de la creación del proyecto de Denuncia Ciudadana para fungir como administradora de los canales y única persona sobre la cual corre a cargo el proyecto; aunado a la designación de funciones de monitoreo de medios de comunicación y noticias donde se involucre al ayuntamiento, el alcalde y el gobierno de Puebla a nivel nacional, regional y municipal.

Función de monitoreo en la cual recopila diariamente todas las noticias relacionadas con las entidades antes mencionadas, sean positivas o negativas, inclusive da seguimiento a noticias actuales relacionadas con administraciones anteriores. En la parte regional integra vigilancia del acontecer en otros municipios, eventos, noticias que

afecten a ajenos y propios; además de a nivel estatal seguir la posición del municipio y su interacción con el gobernador.

Delimitando la información al proyecto de Denuncia Ciudadana, este nace de percibir la gran cantidad de solicitudes de denuncia que se generaban en medios de comunicación externos a la administración pública, principalmente en estaciones de radio y en redes sociales tanto del ayuntamiento como del gobierno del estado. Identificando que, al comunicar o realizar publicaciones en los sitios, se emitían comentarios negativos o descontento en ciertas áreas por parte de los ciudadanos usuarios de estas redes.

Surgiendo la idea de instaurar un mecanismo de comunicación que facilitara la comunicación bidireccional entre gobierno y ciudadano, en lugar de continuar ocurriendo por vías como páginas de Facebook o medios de comunicación externos como periódicos, noticieros y estaciones de radio que, a petición de la ciudadanía, ya contaban con líneas de denuncia y generaban reportes vinculantes con el gobierno municipal, pero topándose con una administración pública que desconocía cómo manejar, a quién canalizar o qué hacer con los datos recopilados.

En palabras de la operadora, se hace notar que la iniciativa es propuesta por el alcalde como una forma más fácil de que el ciudadano en lugar de contactar al medio de comunicación haga llegar su solicitud directamente a las instancias del gobierno, evitando intermediarios y concentrando en una sola entidad la información. Por su parte, el director del departamento entiende que la designación del proyecto para correr a cargo del área de Comunicación Social se basa en el aprovechamiento de las actividades de monitoreo que realiza el departamento, identificando problemáticas y solicitudes, pero también valiéndose de la vinculación que se tiene con medios externos, instancias de las cuales recibía información de solicitudes e inquietudes reportadas por la ciudadanía.

Aunque la vinculación es parte de las tareas de Comunicación Social, el director del área considera que el mecanismo podría tener mayor difusión dentro de un área directamente enlazada con la población como lo es la Unidad de Atención Ciudadana del ayuntamiento. Basado en el hecho de que Comunicación Social como tal no es un área que tenga que ver directamente con la ciudadanía, sino únicamente como un medio de comunicación que va en una dirección, de gobierno hacia ciudadano, sin vínculo directo y con el fin de informar sobre lo que se está haciendo en el ayuntamiento, difundiendo información en medios digitales, impresos, radio y televisión. Por lo que, considera el proyecto debería depender directamente de la Dirección General de Gobierno o del área de Atención Ciudadana, siendo identificada esta última como la homóloga que en el gobierno estatal funge como gestora de las denuncias ciudadanas.

Como ya se ha hecho mención del lapso de tres meses atrás, en que se realiza la contratación de la operadora de los mecanismos de participación partiendo de la fecha de la entrevista, es el mismo tiempo en que se comenzó a constituir la idea de ofrecer el servicio de Denuncia Ciudadana, tomando un periodo de planeación de aproximadamente un mes, que de igual manera corrió a cargo del área de Comunicación Social. Determinando sin sustento o evidencia alguna que una buena opción es recibir denuncias ciudadanas por medio de WhatsApp, e integrando al equipo operativo a una persona más, quien por órdenes del alcalde se definió fuera la responsable de llevar el control del proyecto.

La difusión interna del proyecto se realizó de forma presencial a cada una de las áreas, con la entrega de un oficio formal (véase Anexo 3) el cual daba por entendido la inclusión de las áreas de participar y colaborar en el proyecto “Denuncia Ciudadana”. Mencionando en este documento el procedimiento a seguir, el cual consiste en la

distribución de una papeleta o ficha como la del Anexo 4 donde se especifica información relacionada con la solicitud o denuncia emitida por el ciudadano y canalizada al área correspondiente, contando con un determinado lapso para brindar una contestación o dar seguimiento al requerimiento. Difusión interna que no incluye alguna reunión o presentación que profundiza el conocimiento de los objetivos y funcionamiento del proyecto. Mientras que para la difusión externa contempló la generación de contenido en redes sociales del ayuntamiento, vía medios de comunicación con los que la administración tiene convenio y en medios impresos ubicados en diversos paraderos del transporte público.

El mecanismo de denuncia ciudadana es entendido por su responsable como el medio que registra solicitudes de atención rápida, canalizando en el momento a la instancia correspondiente para ser atendida, o de otra forma al presentarse situaciones más complicadas, o que no son atendidas por los departamentos que corresponden, turnado a la Dirección de Gobierno e incluso escalable al alcalde para su resolución, eligiendo WhatsApp como el principal medio por el cual recibir las denuncias por las siguientes consideraciones:

- la mayoría de la gente cuenta con celular;
- plataforma de moda;
- mayor rapidez en la interacción;
- Twitter pocas personas lo saben usar;
- Facebook está dejando de usarse.

Destacando la falta de evidencia o sustento en los puntos que se mencionan, siendo únicamente parte de la percepción de los planificadores del proyecto. No obstante,

la recepción de denuncias no es exclusiva de WhatsApp, sino también tomando en cuenta información del monitoreo que se hace de los medios externos, canales de denuncia gestionados por asociaciones civiles y en las demás redes del propio ayuntamiento.

La recepción de solicitudes se lleva a cabo las 24 horas del día los siete días de la semana, ya que la línea de WhatsApp, que es el principal canal por el que se promociona el mecanismo de participación, se mantiene siempre disponible. Sin embargo, las solicitudes son respondidas a los usuarios en horario de 8am a 10pm, pero con corte de reporte a los departamentos correspondientes hasta las 4pm de lunes a viernes. La diferencia o sesgo en el horario consiste en que la operadora de la red social atiende con horario indefinido ya sea en oficina o desde su hogar, por voluntad propia. Aunque realmente labora en horario preestablecido de 8am a 4pm. Siendo esta misma operadora la única persona que tiene acceso a la línea de WhatsApp.

Los reportes recibidos son variados, principalmente temas relacionados con bacheo, escasez de agua y alumbrado; pero no existe un filtro o segmentación de los tipos de servicios que el mecanismo atiende, por lo que intenta dar seguimiento a todo lo que se recibe siempre y cuando sea competencia de este ayuntamiento.

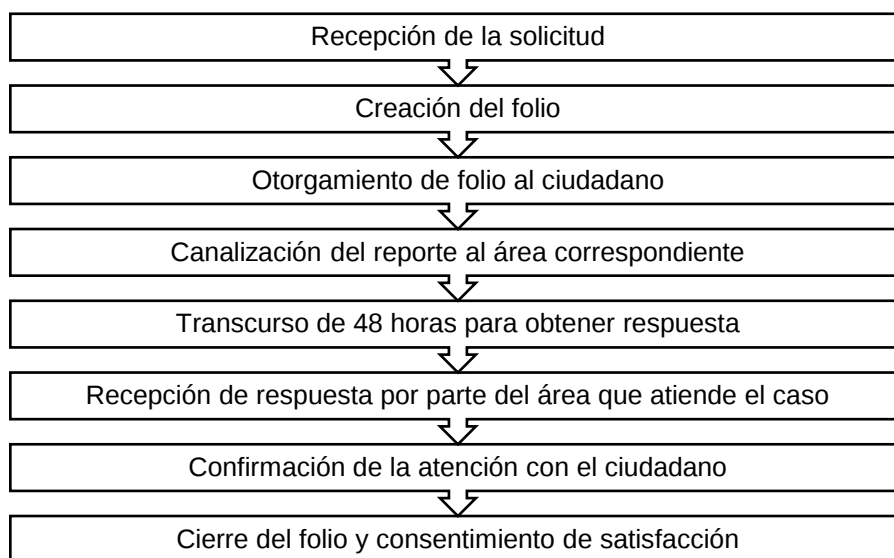
Los reportes de emergencia como los que corresponden a instancias de seguridad pública y protección civil también son recibidos por medio de esta herramienta, a sabiendas de que es preferible que la ciudadanía las canalice directamente con cuerpos de emergencia para una atención con mayor agilidad dado el tipo de situaciones que representa. También así, se menciona la existencia de denuncias que definitivamente no pueden llevarse a cabo en periodos tan cortos como se espera funcione la herramienta, otro indicio de falta de definición de limitaciones sobre temáticas y asuntos que considera el proyecto.

Tanto la operadora como el director del departamento de Comunicación Social expresan que no se cuenta con ningún documento donde se encuentre indicada la misión, visión, objetivos, indicadores o formas de operar del mecanismo de participación. En este caso el único documento tangible es el oficio que se repartió a las demás áreas del ayuntamiento, siendo todo el proceso de planeación producto de las ideas que aportan los funcionarios y ejecutado sin algún procedimiento estructurado su operatividad y puesta en marcha, situación que aún a la fecha se conserva.

Se estipula de palabra, recalcando la ausencia de un manual operativo, que el operador del mecanismo debe completar la atención de la solicitud en un máximo de 48 horas, desde que es recibida en el sistema hasta dar por concluido el servicio. Con insistencia del operador hacia el responsable del área correspondiente en realimentarlo con información sobre el estatus de los avances antes de cumplido el plazo, y trasladar esa información al usuario que emite la solicitud.

Para apoyar en el entendido de cómo se lleva a cabo el proceso de denuncia, en la Figura 16 se presenta un esquema elaborado por la propia operadora del mecanismo de participación que enuncia paso a paso las actividades que realiza cuando es recibida alguna solicitud.

Figura 16. *Tratamiento de las Solicitudes del Mecanismo de Denuncia Ciudadana*



Fuente: Operadora de los mecanismos de participación, noviembre, 2020.

Los únicos dispositivos necesarios para desempeñar las funciones de operador del sistema de Denuncia Ciudadana son un teléfono celular con la aplicación de WhatsApp versión personal y una computadora con acceso a Microsoft Excel, sin haber recibido la operadora capacitación sobre las herramientas, sino exclusivamente de las partes a las que se relacionan los servicios demandados por la ciudadanía y otras tareas encargadas y descritas anteriormente.

La base de datos de Microsoft Excel es alimentada con la siguiente información:

- nombre del ciudadano
- teléfono de contacto
- dirección o localización del reporte
- fecha de reporte
- tipo de reporte
- departamento competente

- estatus (abierto/cerrado)
- observaciones

Es de destacar que Comunicación Social no se encarga de analizar datos, sino únicamente de recibir la información, canalizar las áreas correspondientes, mantener comunicación con el ciudadano y dar seguimiento al reporte hasta su consumación con el estatus “cerrado”. En este caso, el director de Comunicación Social acusa que el análisis y la toma de decisiones recae directamente en el alcalde, refiriéndose en este tema una descentralización de las decisiones y asignación de responsabilidades distribuidas, creando una suma de esfuerzos y un verdadero trabajo colaborativo.

Se hace mención que parte de los datos recabados tienen como fin poder continuar en contacto con el ciudadano, localizar el sitio donde se debe atender la solicitud, y con los demás puntos hacer una evaluación de la rapidez con que se da solución a las demandas. Sin embargo, El valor de los datos recabados aún no es identificado, justificando que se encuentran en el proceso de dar un seguimiento y replanteamiento de qué tratamiento se le dará a esa información, para determinar si realmente se solucionan los problemas, si los servidores públicos acuden a apoyar al ciudadano y qué respuesta existe por parte de la ciudadanía al ser atendida su solicitud.

Siguiendo con esta base de datos, se declara no encontrarse respaldada en ningún otro medio, únicamente salvada dentro de una computadora y compartida con el alcalde quincenalmente. Aunado a ello, los departamentos nunca han solicitado información más allá de la que se les hace llegar cuando la demanda corresponde a su área, de hecho, estos llevan un control y base de datos separada de la que genera Comunicación Social.

Parte de la experiencia al llevar a cabo una de las entrevistas, se observó que el equipo donde se encuentra la base de datos presentaba fallas y no encendía. De igual manera se notó una falta de comunicación horizontal y trabajo en silos al no encontrarse compartida o vinculada la información de reportes de las diferentes áreas.

Se identifica un retraso tecnológico pues la operadora para hacer llegar la información a las diferentes áreas y canalizar las demandas, recurre al uso de fichas en papel donde se llena con los datos y se traslada hasta la oficina correspondiente para hacer entrega al personal de enlace. Únicamente los vaciados de información de manera digital son llevados a cabo vía WhatsApp con el departamento de Servicios Públicos y del Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Teziutlán (SOSAPATZ). Pudiendo recurrir a herramientas digitales como el uso de plataformas de comunicación organizacional, correo electrónico o un sitio compartido donde la información alimentada sea visible para todos los colaboradores.

Quizá la mayor limitante a la transición es la importancia que se le da a los acuses de recibo mantenidos en formato físico. El director destaca que durante la planeación del proyecto ningún participante consideró las ventajas de la digitalización de los procesos, recurriendo a prácticas tradicionales.

La operadora expresa que al proyecto le hace falta una mayor difusión, se tenía la idea al inicio de que el nuevo canal de comunicación se encontraría mayormente demandado por la ciudadanía, con generación de reportes constantes en la línea. Operando actualmente con la recepción de aproximadamente dos a tres reportes diarios, lo que representa una carga muy baja de trabajo. Sin embargo, no a todos los reportes recibidos se les asigna folio y por consiguiente no se les registra dentro de la base de

datos, dado que en ese momento se resuelve la solicitud, como los referentes a recolección de basura, por poner un ejemplo.

En entrevista con el director del departamento también se encontró otro problema en la gestión de la base de datos, donde argumentaba que se incluyen registros de todas las fuentes de donde provienen las denuncias, sin ser exclusivas de las recibidas por WhatsApp, confrontando con la información que brindó la operadora, pues esta última no da el mismo tratamiento a los diferentes medios por los que se recibe la información. Si se operara dando seguimiento y recopilando toda la información que se genera en medios externos, la base de datos sería mucho más extensa de lo que hasta ahora es.

Además, el director considera que tras dos meses operando, el proyecto ha tenido poco éxito basándose en la cantidad de reportes procesados, atribuyendo esto a dos hipótesis:

- a) la población no está acostumbrada a denunciar, o
- b) los servicios públicos son de buena calidad y no hay motivos por los cuáles denunciar.

Eliminando una tercera que es: desconocimiento del canal o mecanismo de participación; intuyendo que la publicidad ha sido buena tanto por medios impresos en paradas de transporte público, como por medios digitales en sitios web y redes del ayuntamiento. Todo ello sin datos o evidencias que respalden las afirmaciones.

La hipótesis a la cual se encuentra más apegado el director de Comunicación Social, y a la cual atribuye el poco éxito del mecanismo de participación, es a la que la ciudadanía no está acostumbrada a ejercer estas prácticas. Aunque sabe de la necesidad de indagar directamente con la población y de esa forma considerar las estrategias que

mejor convenga implementar, sin embargo, no lo están llevando a cabo, solo basan su gestión en el número de solicitudes recibidas diariamente.

La difusión de la existencia del mecanismo de participación con la ciudadanía no se planea continuar o expandir dado el contexto económico en el que actualmente se encuentra el ayuntamiento. Pero no únicamente por el hecho natural de tener que invertir en publicidad, sino por intentar no incrementar la cantidad de peticiones que los ciudadanos emiten, para de esa forma poner freno a las inversiones en infraestructura, mantenimiento y mejora de los servicios públicos, acciones que al dejar de ser atendidas generan descontento en la población.

Siguiendo el tema del presupuesto, se especifica que estos se elaboran anualmente, y para 2020 no se contempló ni se concedió un incremento al departamento de Comunicación Social para formar el servicio de Denuncia Ciudadana, al contrario, el presupuesto se redujo respecto a 2019. Reflejada por la reducción en aportaciones federales al estado, estatales al municipio y de la misma caída en recaudación municipal. Es así como no se está de acuerdo con incrementar la carga de trabajo con la suma de un proyecto, pero reduciendo el presupuesto. Ya que tuvo que contratar una persona, invertir en publicidad, dispositivos electrónicos y recargas telefónicas, por mencionar lo más tangible.

Para concluir las entrevistas, se pidió a los entrevistados que bajo su punto de vista expresaran las fortalezas y debilidades más relevantes en el ejercicio de ofrecer el servicio de Denuncia Ciudadana, comenzando con la operadora se destaca lo siguiente:

Ventaja de que el mecanismo de participación sea llevado a cabo por el departamento de comunicación social ya que se tiene cierta predicción de la dirección que tomarán las denuncias dada la revisión de notas informativas y periodísticas que el

departamento de comunicación social realiza, lo que supone una fortaleza para prever las necesidades de la población y anticiparse a mayores problemas en la oferta de servicios públicos.

La operadora valora el empoderamiento y exigencia que el ciudadano ejerce sobre su gobierno. Haciendo sentir al ciudadano parte fundamental en la construcción de un mejor municipio y con una opción directa para comunicarse con la administración pública. Además de hacer sentir al ciudadano que su aportación de impuestos se ve reflejada en la disponibilidad de mejores servicios públicos. En contraparte, se interpreta que aproximadamente el 40% de los usuarios entienden mal la dinámica del mecanismo, pues es usado como una herramienta para hacer reclamos y no como un portal de generación de denuncias. De este caso se intuye que el usuario puede no estar bien informado del funcionamiento del mecanismo de participación.

La operadora califica de buena manera las prácticas de rápida atención a las solicitudes y la satisfacción de la mayoría de los usuarios atendidos, acortando los tiempos de atención y con ello el proceso burocrático. Subraya una buena estructura en el departamento de Servicios Públicos pues trabajan de manera ágil y oportuna, siendo el departamento del cual recibe respuestas de atención a las solicitudes en periodos más cortos de tiempo y de manera exitosa.

Las debilidades que la operadora destaca fuera de la gestión del departamento de Comunicación Social es que varios de los demás departamentos aún no le dan la seriedad que debe tomarse al proyecto, como el caso de SOSAPATZ, acumulando al reporte que se genera como uno más de los tantos que debe atender. Dejando pasar varios días y provocando un incremento en la molestia de los ciudadanos. Por la parte

interna al departamento, se encuentra debilitada la difusión, con poco alcance dentro de la población de Teziutlán que se refleja en la baja recepción de denuncias.

En cuanto a la percepción y lo analizado después de realizado el ejercicio de entrevista, el director de Comunicación Social resalta lo siguiente:

Proyecto que se considera puede ser muy exitoso si se logra resolver los problemas de la gente con este tipo de sistema de denuncia, que indudablemente tiene como principal fuerza la de la participación ciudadana. Espera que además el proyecto pueda trascender en las siguientes administraciones y afirma que, de acuerdo con sus investigaciones, en ningún municipio del estado de Puebla existe un mecanismo de participación similar, quizá algo parecido en el municipio de Puebla pero que “no está funcionando tampoco bien”. Esta última frase siendo un indicativo de la percepción que tiene con el proyecto desplegado en Teziutlán, donde no considera que esté bien estructurado y su función no está siendo la idealmente esperada. Vislumbra al proyecto como un instrumento que no conviene a ciertos gobiernos como podría mostrarse en el municipio de Puebla capital, pues se satura de solicitudes con que se evidencia la incapacidad de la gestión pública.

Propone mejorar el proyecto centrándose en crear un sistema más dinámico, pasar de un ambiente burocrático a uno más digital, y en involucrar al área de Atención Ciudadana, situación que no se ha hecho, operando de manera aislada, donde las denuncias que llegan al área mencionada son desconocidas por los que administran el proyecto de denuncia ciudadana, misma situación con las demás instancias de gobierno. Pero se nota complicado aún más el panorama en que las áreas compartan su registro de denuncias, por no convenirles publicar sus ineficiencias.

Además, insiste en que no percibe que el mecanismo de denuncia ciudadana sea competencia del departamento que dirige. Proponiendo la creación de un área especializada en la captura y gestión de denuncias que atienda a la ciudadanía, o de otra forma, que áreas específicas de mayor impacto cuenten con una unidad o personal dedicado a atender denuncias y ser vinculadas con el área central de Atención Ciudadana.

Perspectiva Externa

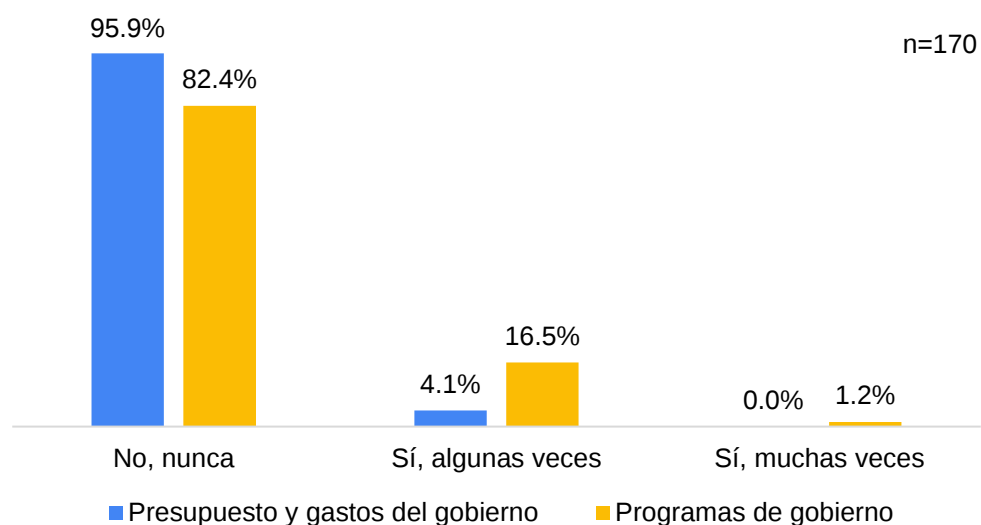
La información de las variables Amenazas y Oportunidades que completan la construcción de la matriz FODA se fundamenta principalmente en la aplicación del CCP con resultados estadísticos de una muestra de 170 personas mayores de 18 años que habitan la cabecera municipal de Teziutlán, Puebla.

Al cuestionario base se integra un apartado con reactivos adicionales que tienen como fin profundizar en las perspectivas en calidad de los servicios que presta el gobierno municipal y en el conocimiento de la población sobre los mecanismos de participación que pone a disposición el ayuntamiento. Asimismo, se destaca que parte de los enunciados de la perspectiva externa de la matriz FODA (Tabla 8) surgen a partir de la técnica de recolección de información por entrevistas aplicadas a funcionarios públicos clave, mismos que proporcionaron tanto datos internos como algunos externos a la administración pública.

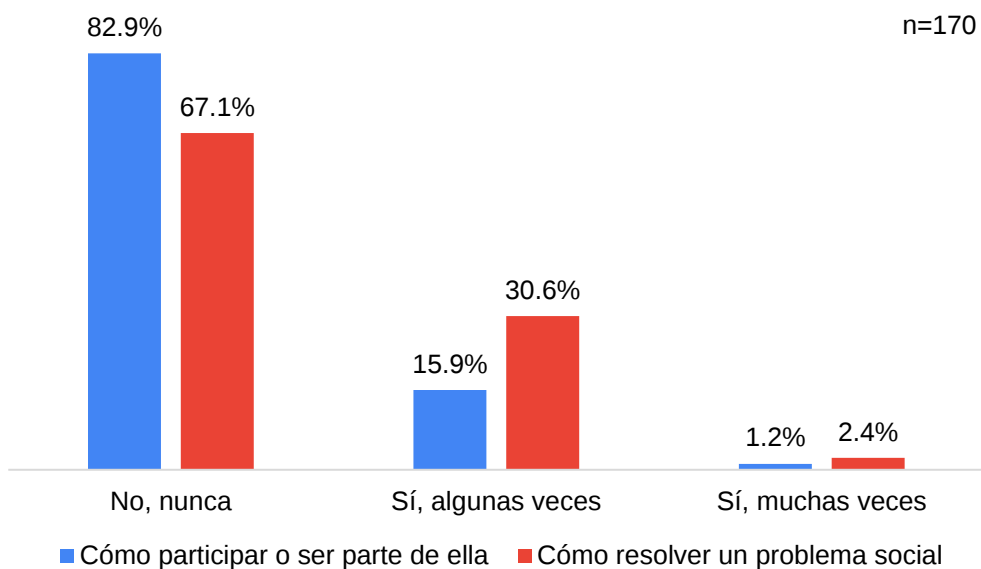
En primer lugar, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la sección que respecta al CCP en la dimensión Asociativa–Opinativa, comenzando con la información de la Figura 17 donde se muestran las prácticas de los ciudadanos a solicitar

información tanto a oficinas de gobierno como a asociaciones civiles para los casos especificados.

Figura 17. *Solicitud de Información para Algún Fin Social o Colectivo*



a) A oficinas de gobierno

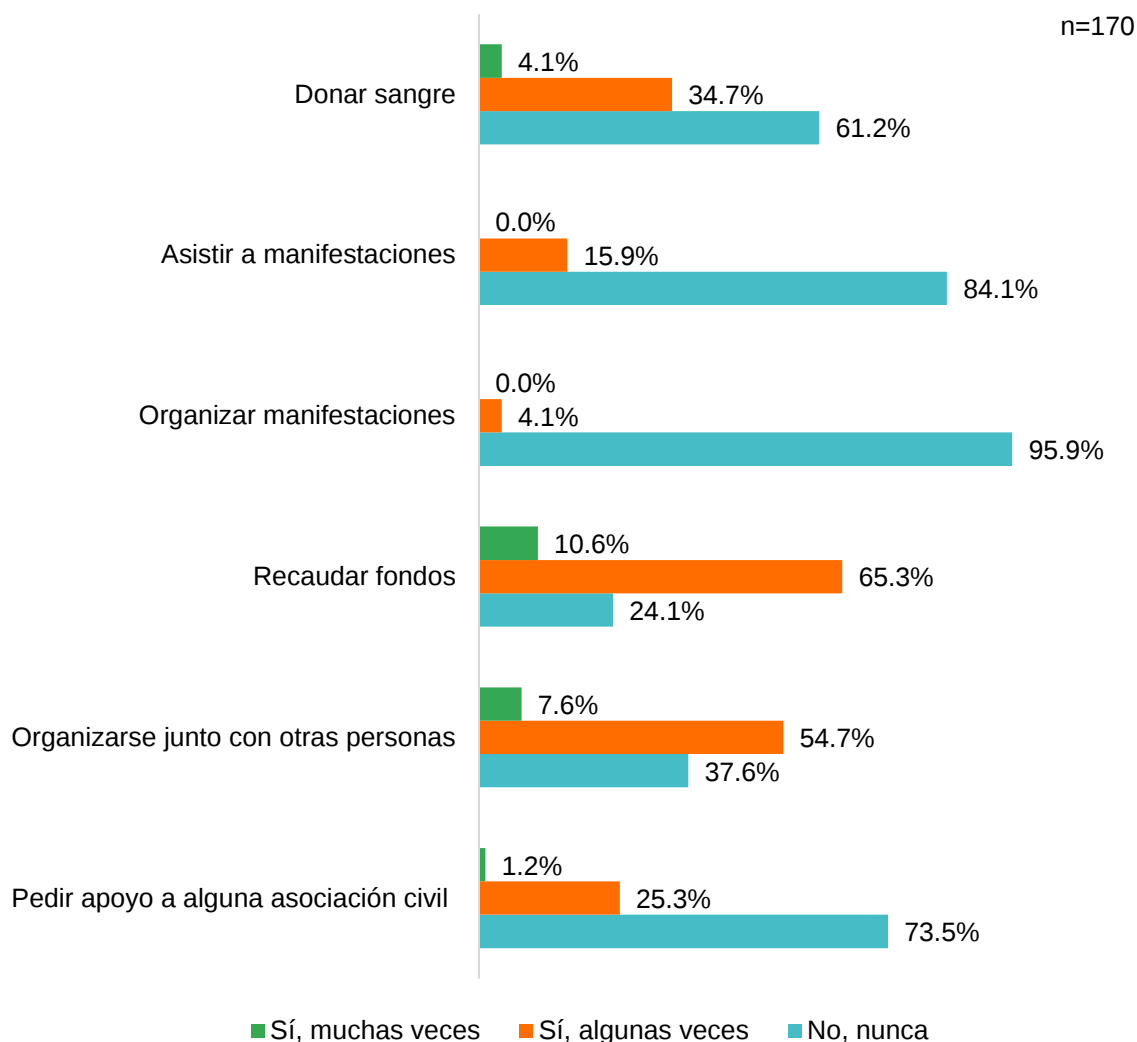


b) A grupos, clubes u organizaciones civiles

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

De este par de gráficos se visualiza un mayor porcentaje de conductas de participación de los habitantes de Teziutlán vinculadas con las asociaciones civiles, pues con relación al gobierno se alcanza un máximo de 17.7% en solicitud de información sobre programas de gobierno, mientras en grupos sociales hasta un 33% con solicitudes de información sobre cómo resolver algún problema social que afecte al individuo o la comunidad.

Por otra parte, es cuestionada la población sobre ciertas actividades que desempeñan como parte de su desarrollo en sociedad y en las que se envuelven para intentar dar solución a problemáticas de interés tanto particular como comunitario, rescatando de manera subjetiva la frecuencia con que se suman a las prácticas. En la Figura 18 se muestran los resultados de esta sección de la encuesta.

Figura 18. *Frecuencia de Acciones de Apoyo y Demanda Social*

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

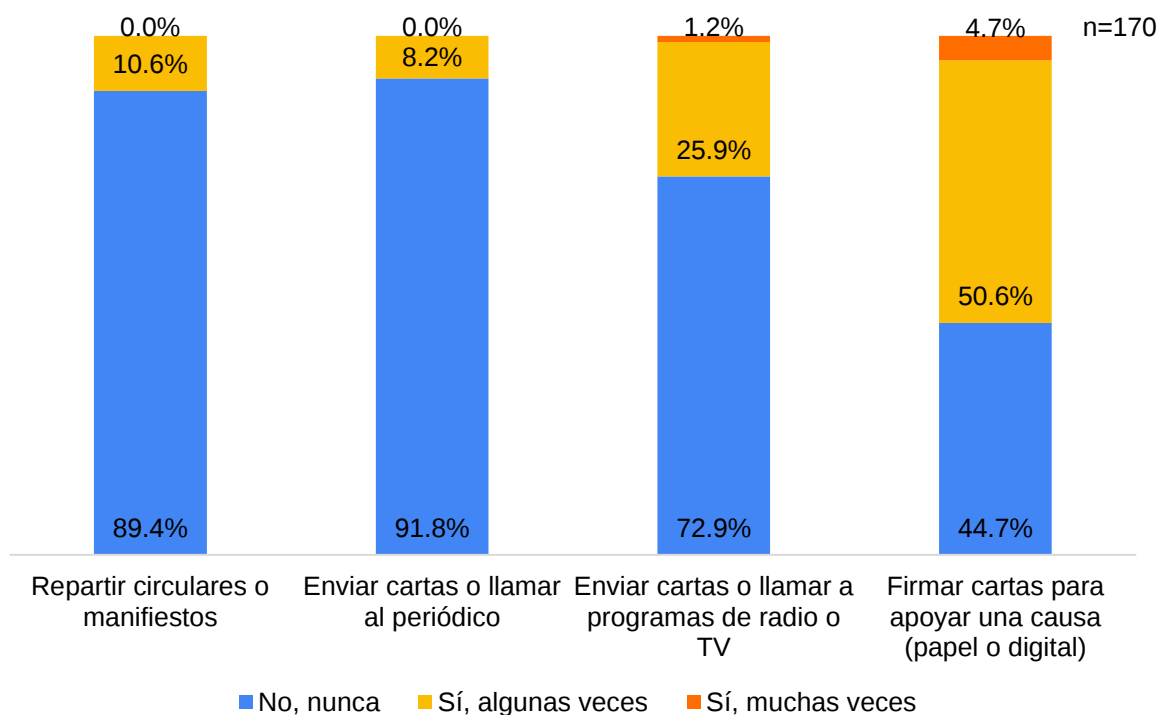
La práctica de recaudación de fondos para una causa social se muestra como la más recurrente entre los encuestados, donde el 75.9% de ellos la han realizado por lo menos en una ocasión y 10.6% dicen haberlo practicado con frecuencia; de igual forma las acciones de donación de sangre y organización con otras personas afectadas para resolver un problema se muestran con unos de los más altos grado de participación, ejerciéndolas por lo menos algunas veces en un 38.8% y 62.3% respectivamente. Donde

por una mediana diferencia equivalente al 12.3% es más viable que los ciudadanos recurran a otras personas en lugar de a asociaciones civiles en caso de requerir apoyo, ya que esta última es practicada por el 26.5% de los encuestados.

En contraparte, la organización y asistencia a manifestaciones, plantones, marchas, protestas o paros no relacionados con partidos políticos o elecciones; resultan ser las acciones menos practicadas por los encuestados, pues el 95.9% de ellos nunca han formado parte del proceso de organización, y solo el 15.9% han asistido a este tipo de eventos en alguna ocasión.

La sección del CCP que más hace referencia a la dimensión opinativa de la participación se encuentra en los resultados de reactivos concentrados dentro de la Figura 19 y Figura 20 del presente trabajo. Reactivos que cuestionan sobre la frecuencia con que recurren las personas a diferentes instancias para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema que afectaba a ellas y a terceros.

La Figura 19 considera medios independientes de manifestación y apoyo a causas sociales, así como relación con medios de comunicación para externar sus ideas, solicitudes o inconformidades. Mientras que en la Figura 20 se concentra la recurrencia con que la ciudadanía trata de hacer contacto por cualquiera que sea el medio con diferentes niveles de gobierno, que va desde la instancia federal con el presidente de la República, la combinación federal y estatal de diputadas(os) y senadoras(es), a nivel estatal con el gobernador(a), hasta el nivel municipal con contacto a alcaldes.

Figura 19. *Recurrencia Quejarse, Opinar o Denunciar en Medios de Comunicación*

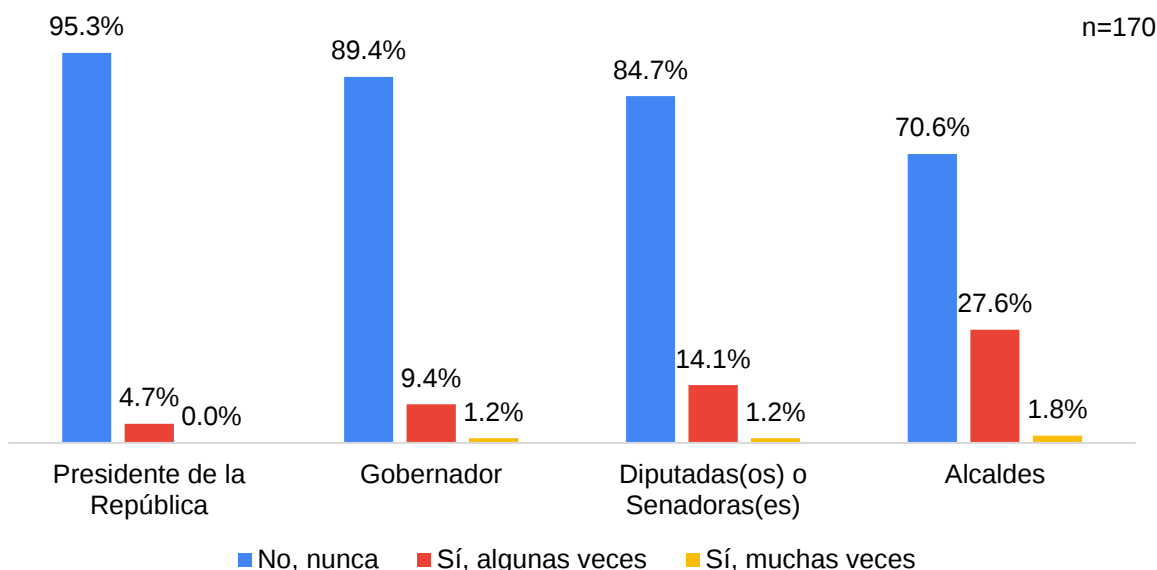
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Mediante las entrevistas realizadas a funcionarios clave del gobierno municipal se mencionó la frecuencia con que se reciben solicitudes, inconformidades y opiniones de la ciudadanía por medio de programas de radio y periódicos, por lo que se hace relevante conocer el grado de recurrencia de la ciudadanía con los medios. Con estos resultados se observa que solo el 8.2% de los encuestados recurren a periódicos para emitir sus puntos de vista, mientras que en programas de radio o televisión este porcentaje se triplica hasta alcanzar un 27.1%.

Por la parte de medios independientes, es bastante significativo el valor que toman las prácticas de firmar cartas ya sea por medio físico o digital con el fin de apoyar alguna causa, alcanzando al 55.3% de los encuestados. Mientras optar por repartir circulares o manifiestos como método de queja, opinión, denuncia o resolución de problemas es una

conducta que tan solo el 10.6% de los encuestados han realizado al menos en una ocasión, situación que se asemeja más en porcentaje a las prácticas de enviar cartas o llamar al periódico.

Figura 20. *Recurrencia por Contactar con Distintas Instancias de Gobierno*

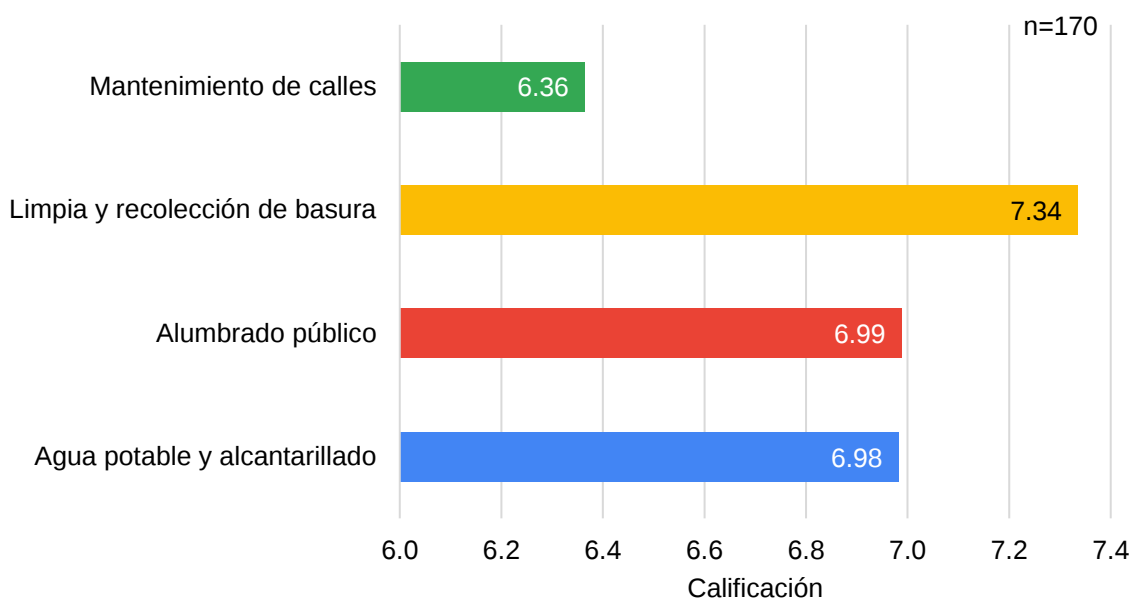


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

En cuanto a la recurrencia de los ciudadanos a contactar diversas instancias de gobierno para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema que les afecta, con ayuda de la figura anterior se logra visibilizar cómo a medida que la instancia de gobierno es más cercana a su municipalidad y por consiguiente a su comunidad, estas prácticas se llevan a cabo en mayor proporción. Ya que la encuesta demuestra que la conducta de intentar contactar al presidente de la República se refleja solo en el 4.7% de los encuestados, crece a un 10.6% con el gobernador y va más allá con diputadas(os) o senadoras(es) a un 15.3%, hasta alcanzar un máximo con alcaldes equivalente al 29.4% de la muestra.

Prosiguiendo con los resultados obtenidos para los reactivos adicionales al CCP incluidos en el cuestionario que permiten conocer la percepción en calidad de servicios públicos básicos y, el conocimiento de los ciudadanos sobre los mecanismos y canales de participación que ofrece el gobierno municipal, en la Figura 21 se visualizan las calificaciones en calidad de cuatro diferentes servicios públicos básicos, que acorde con información de funcionarios públicos clave, corresponden con los tipos de solicitud más demandados en la herramienta de Denuncia Ciudadana (agua potable y alcantarillado; alumbrado público; limpia y recolección de basura; y mantenimiento de calles). Servicios evaluados en una escala de 0 a 10 donde el 0 se percibe como pésimo y el 10 como excelente calidad en el servicio.

Figura 21. *Percepción Calidad de Servicios Públicos*



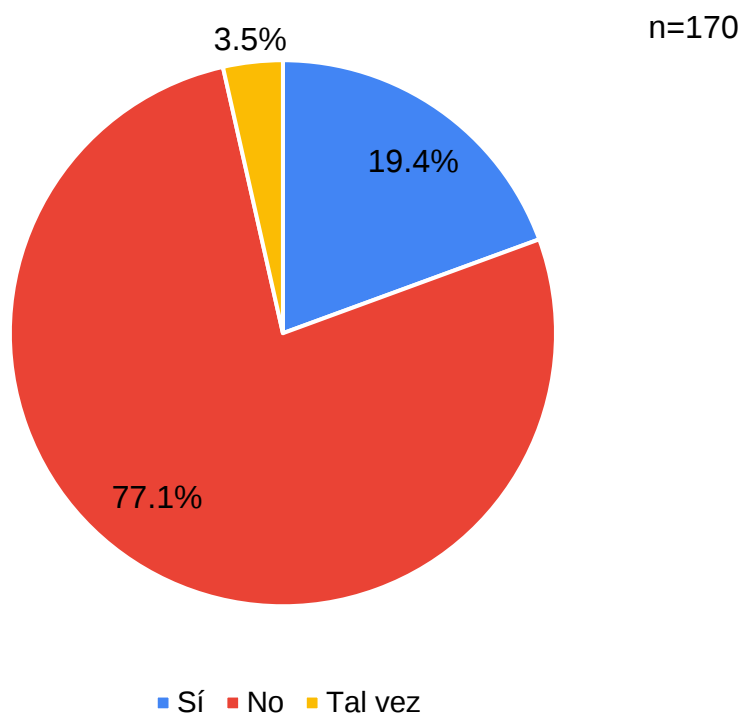
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

De los servicios evaluados, el mantenimiento de calles es percibido como el de menor calidad con una calificación de 6.36, mientras el servicio de limpia y recolección

de basura se posiciona con la mejor calificación al alcanzar 7.34 puntos. Posteriormente, al promediar las calificaciones totales de los servicios de mantenimiento de calles; limpia y recolección de basura; alumbrado público; y agua y alcantarillado; se obtiene una calificación global igual a 6.92.

Por otra parte, en la Figura 22 se muestran los resultados de los porcentajes muestrales sobre el conocimiento de los ciudadanos de la existencia de la herramienta de Denuncia Ciudadana vía WhatsApp que ofrece el gobierno municipal de Teziutlán.

Figura 22. *Conocimiento Herramienta Denuncia Ciudadana Vía WhatsApp*



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la figura anterior se observa un alto porcentaje de desconocimiento por parte de la ciudadanía sobre la herramienta y canal de Denuncia Ciudadana vía WhatsApp operado por el Departamento de Comunicación Social del ayuntamiento de Teziutlán.

Tras aproximadamente tres meses de haber comenzar con la difusión del proyecto y puesta en marcha, tan solo el 19.4% de los encuestados afirmaron conocer dicha herramienta y 3.5% seleccionaron la opción “Tal vez”, la cual refleja una respuesta dudosa y por lo tanto no convincente del conocimiento de dicho mecanismo de participación.

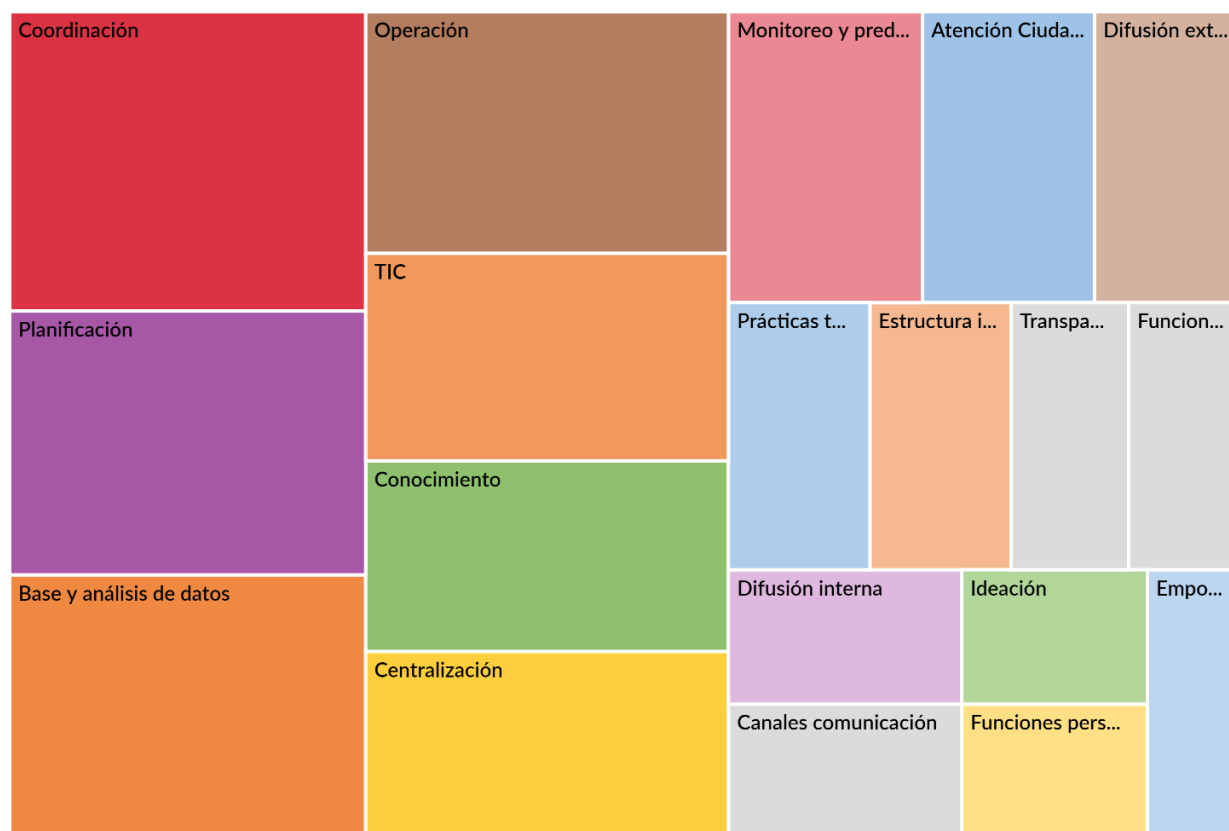
CAPÍTULO 5. RESULTADOS

Jerarquía Temática de Codificación

Los archivos de audio y texto producto del ciclo de entrevistas realizadas a personal clave en la gestión de los mecanismos de participación, son analizados con la asistencia del software informático *NVivo* y generada la codificación de las temáticas identificadas que son abordadas a lo largo de las sesiones y visualizadas en la Figura 23 con un mapa de referencias de codificación, jerarquizadas de acuerdo con la cantidad de ocasiones que se identifica cada una de las temáticas en la totalidad de los archivos.

Estos mismos archivos son analizados por segmentos de entrevista y etiquetadas las temáticas identificadas durante ese intervalo de tiempo, llegando a definir 163 referencias contenidas en 19 temáticas comunes de las entrevistas realizadas a los tres diferentes funcionarios públicos.

Figura 23. Mapa Jerárquico de Referencias de Codificación



Fuente: Elaboración propia con base en NVivo.

Por el área que abarcan las temáticas especificadas dentro de la figura anterior, se observa que la Coordinación se posiciona como el asunto más abordado durante las entrevistas, seguido de asuntos relacionados con la Planificación, la Base de Datos y su Análisis; la Operación del proyecto de Denuncia Ciudadana y las TIC. En contraparte, las temáticas abordadas en menor medida son: Empoderamiento, Ideación, Funciones Personales, Transparencia y Acceso a la Información; y Difusión Interna.

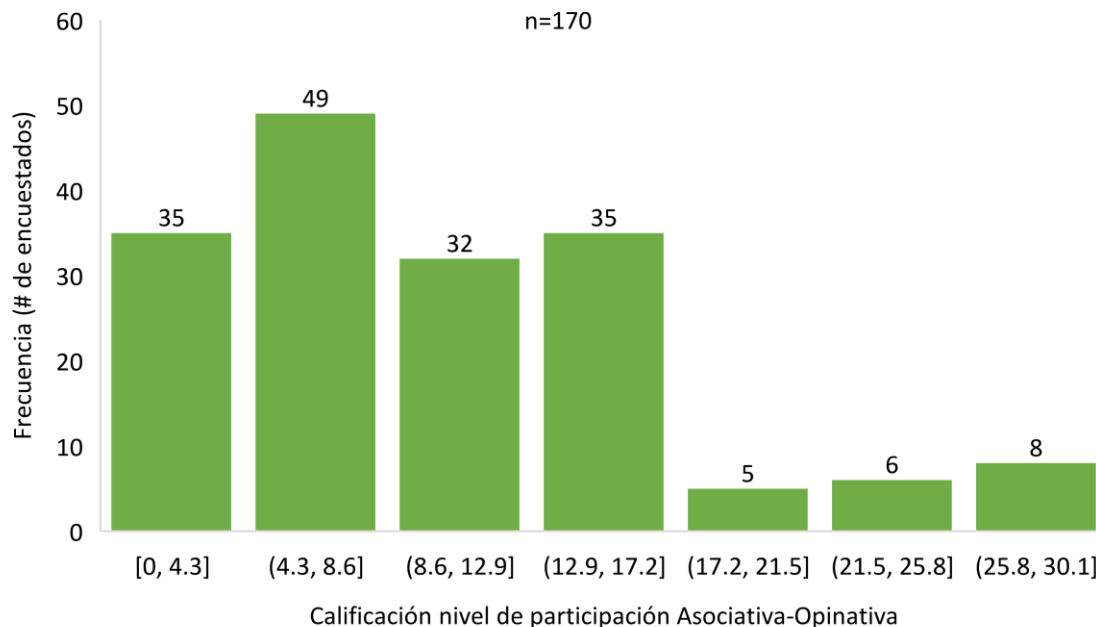
La cantidad de referencias comprendidas por cada temática se distribuye de la siguiente manera:

- Coordinación: 17
- Planificación: 15
- Estructura Interna: 6
- Prácticas tradicionales: 6

- Base y análisis datos: 15
- Operación: 14
- TIC: 12
- Centralización: 11
- Conocimiento: 11
- Monitoreo y predicción: 9
- Atención ciudadana: 8
- Difusión Externa: 7
- Funciones comunicación social: 5
- Canales de comunicación: 5
- Difusión interna: 5
- Transparencia y acceso: 5
- Funciones personales: 4
- Ideación: 4
- Empoderamiento: 4

Nivel de Participación Ciudadana

Al dar respuesta a los 19 reactivos que conforman el CCP en su dimensión Asociativa–Opinativa, es posible calificar, con base en los intervalos de puntaje definidos en la Tabla 7, el nivel de participación de cada uno de los ciudadanos encuestados en la dimensión señalada, conocer su distribución y con ello definir el nivel de participación global del ejercicio. Para ello se extiende en la Figura 24 el histograma de frecuencias de los puntajes obtenidos de la muestra en siete diferentes clases con un ancho de clase igual a 4.3 puntos.

Figura 24. *Histograma de Frecuencias de Calificaciones Asociativa–Opinativa*

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

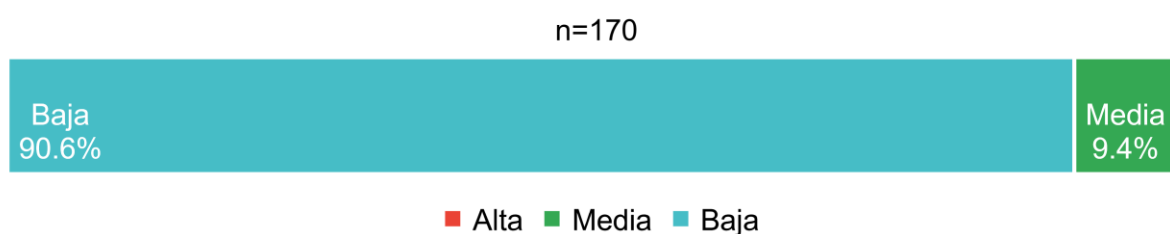
Del histograma se puede afirmar que la gran mayoría de los encuestados pertenecen al grupo de ciudadanos con un bajo nivel de participación en la dimensión Asociativa–Opinativa, ya que es desde una calificación de 21 y hasta 42 puntos que se considera a un ciudadano con nivel de participación media, siendo este último segmento muy reducido al compararlo con el que comprende el nivel de baja participación. También así, es fácil evidenciar la ausencia de personas cuyas conductas de participación sean consideradas como de alto nivel, pues no existe alguna clase que incluya en su ancho valores de 43 puntos o más como lo establece la literatura.

Con el análisis del total de datos recabados al aplicar el CCP en su forma reducida, se llega a la obtención de la calificación promedio de participación en la dimensión Asociativa–Opinativa de los habitantes mayores de edad de la cabecera municipal de

Teziutlán, Pue., siendo esta de apenas 9.87 puntos, lo que se traduce en un bajo grado de participación.

Porcentualmente en la Figura 25 se presenta la distribución de personas encuestadas dentro de los niveles especificados de participación, facilitando la identificación de proporciones y dando indicios del comportamiento poblacional.

Figura 25. *Distribución Porcentual Niveles de Participación Asociativa–Opinativa*



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

De un tamaño muestral de 170 ciudadanos se obtiene que el 90.6% de ellos se encuentran ubicados dentro del nivel bajo de participación, mientras el 9.4% restante se posiciona en el nivel medio, acorde con lo previamente mencionado en que no existen ciudadanos con conductas de alta participación.

Matriz FODA

Para la construcción de la matriz FODA del proyecto, en la Tabla 8 se enmarca la información recabada en el ciclo de entrevistas dentro de los elementos Debilidades y Fortalezas que forman la perspectiva interna, y por la perspectiva externa, se enmarcan en los elementos Amenazas y Oportunidades la información recopilada en la aplicación del Cuestionario Conductas de Participación en su dimensión Asociativa–Opinativa a ciudadanos de la cabecera municipal de Teziutlán, Pue., junto con reactivos adicionales

que permiten identificar la percepción en calidad de servicios públicos básicos y el conocimiento sobre los mecanismos y canales de participación que ofrece el gobierno municipal.

Tabla 8. *Matriz FODA en la Gestión de Mecanismos de Participación*

Perspectiva Interna	
Debilidades	Fortalezas
- Unificación de funciones de Comunicación con gestión de mecanismos de Participación en Servicios Públicos Básicos. - Dispersión de información y trabajo en silos de las distintas áreas del ayuntamiento. - Ausencia de un plan estratégico. - Falta de comunicación, compromiso y responsabilidad de las áreas. - Centralización de la toma de decisiones. - Difusión interna del proyecto. - Especificaciones, limitaciones y guía operativa del mecanismo de participación. - Desconocimiento de las herramientas y recursos digitales (TIC). - Respaldo de la base de datos. - Falta de información en la base de datos para su análisis, evaluación y toma de decisiones. - Coordinación y homogeneización del proceso operativo. - Prácticas tradicionales presenciales (papel, tinta, acuse de recibo). - Toma de decisiones basadas en suposiciones. - Accesibilidad y transparencia total de los datos.	- Contratación de personal dedicado a atender mecanismos. - Creación de canales de comunicación directa y acortar el proceso burocrático. - Relaciones fuertes con medios de comunicación externos. - Predicción de necesidades y demandas por seguimiento a medios externos. - Seguimiento a solicitudes e insistencia a áreas para su pronta atención.

Perspectiva Externa

Amenazas	Oportunidades
- Aumento en la carga de trabajo y reducción del presupuesto*. - Desinformación de ciudadanía sobre el funcionamiento del mecanismo de participación*. - Continuidad del proyecto por renovación de la plantilla*. - Desconocimiento del 80% de la población sobre la herramienta de Denuncia Ciudadana del ayuntamiento. - Evaluación promedio de 6.92/10 en servicios más demandados por la plataforma de denuncia. - Bajo nivel de participación de la población en la dimensión Asociativa-Opinativa.	- Empoderamiento, sentido de pertenencia y colaboración de la ciudadanía con los órganos de gobierno*. - 27.1% de la población ha recurrido a programas de radio o televisión para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema. - 55.3% de la población ha firmado cartas para apoyar una causa, ya sea en papel o vía internet. - 29.4% de la población ha intentado contactar a alcaldes por algún medio para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema. - 62.4% de la población se ha organizado junto con otras personas para resolver un problema que les afecta. - 32.9% de la población ha solicitado información a alguna organización civil sobre cómo resolver un problema social que afecta a una o más personas.

* Información de la perspectiva externa rescatada del ciclo de entrevistas.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis CAME

Conforme a la metodología desarrollada dentro del marco teórico del presente documento, el paso número uno del análisis CAME es el de establecer una estrategia que considere y sea un indicativo de los objetivos generales que pretende alcanzar la organización. De manera que actúe como la base para priorizar las acciones en los pasos continuos de esta herramienta.

De acuerdo con las entrevistas a funcionarios públicos clave en la creación y gestión de los mecanismos de participación en servicios públicos básicos, la misión u objetivo general del proyecto de Denuncia Ciudadana que pretende alcanzar la administración se debate entre tres diferentes perspectivas, a falta de un plan estratégico o documento donde se defina la misión y objetivos del proyecto. Las declaraciones tentativas de objetivo general del mencionado proyecto son puntualizadas en la Tabla 9 para cada uno de los funcionarios entrevistados.

Tabla 9. *Perspectivas de Objetivo General Proyecto Denuncia Ciudadana*

Operadora de los mecanismos	Dirección de Comunicación Social	Dirección de Gobierno
Dar atención al ciudadano sobre fallas que puedan existir en los servicios públicos municipales	Facilitar contacto entre ciudadanía y gobierno para atender oportunamente las solicitudes ciudadanas	Servir a la ciudadanía en cuestiones que demanden con un sentido de reducción burocrática

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas.

De estos puntos de vista que abordan diferentes metas o temas centrales es posible llegar a un consenso y determinar lo que es para los funcionarios públicos entrevistados el verdadero sentido del desarrollo y puesta en marcha del proyecto de Denuncia Ciudadana. Comenzando por el enunciado de la operadora de los mecanismos de participación, donde su definición se centra en la tarea de brindar atención a fallas que surjan en los servicios públicos municipales. Por su parte, la Dirección de Comunicación Social centra el objetivo del proyecto en el tema de ofrecer una mayor proximidad de los canales de comunicación entre ciudadano y gobierno con el fin de atender en tiempo y forma las solicitudes emitidas por la ciudadanía. Definición anterior que se complementa

con lo expresado por la Dirección de Gobierno, a la que atribuye un sentido de ofrecer un servicio oportuno que reduzca los tiempos y las etapas del proceso burocrático.

Por consiguiente, se determina que el objetivo general del proyecto de Denuncia Ciudadana desde la perspectiva de los funcionarios públicos clave en la gestión de los mecanismos de denuncia se unifica en: “facilitar a la ciudadanía un canal de atención y comunicación bidireccional en materia de servicios públicos municipales, que atienda de manera oportuna las solicitudes emitidas por la ciudadanía, reduzca el proceso burocrático y fortalezca la relación entre ciudadano y gobierno.”

Si bien la expresión formulada es resultado de la unificación de percepciones de una declaratoria de objetivo general, derivado de los puntos de vista de los funcionarios públicos participantes en la serie de entrevistas, y el objetivo del presente documento es el de generar una propuesta de mejora en la gestión estratégica de la tecnología aplicada al fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana en servicios públicos básicos, el ejercicio del paso número uno del análisis CAME sirve para formar un marco de referencia que ayude a priorizar las acciones encaminadas a lograr el objetivo del presente documento y sea compatible con la idea central por la cual fue creado el proyecto de Denuncia Ciudadana, mismo proyecto que integra y funge como principal gestor de los mecanismos de participación en servicios públicos básicos.

Vale la pena enfatizar que, cualquiera que sea el enunciado seleccionado para formar el objetivo del proyecto, ya sea prefiriendo el de uno u otro funcionario o la suma de ellos, todos están acompañados de la necesidad de mejorar la gestión estratégica de los mecanismos de participación ciudadana en materia de servicios públicos básicos, conclusión a la que se llega después de ejecutar el paso número dos del análisis CAME

y que es presentado con antelación en la generación del diagnóstico situacional enmarcado en la matriz FODA de la Tabla 8.

La presentación de la matriz FODA anterior a su aparición en este segundo paso del análisis CAME está fundamentado en la intención de combatir las limitaciones de una simple construcción y acotamiento del esquema matricial de diagnóstico, razón por la cual se recurre, de manera póstuma a su desarrollo, a la técnica de análisis CAME para dar un tratamiento más minucioso de los datos obtenidos en el ejercicio de diagnóstico y profundizar en la construcción de propuestas de mejora que fortalezcan la estrategia.

De esta forma, al concluir el ejercicio de recolección de información y el enmarcado de los principales aspectos clave en la matriz FODA, se procede al tercer paso de la técnica CAME, donde se lleva a cabo una selección de los aspectos más representativos obtenidos de entre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas contenidas en la matriz FODA, para posteriormente ser abordadas en la estrategia de actuación.

La matriz desarrollada en la Tabla 8 del documento contiene información previamente clasificada y que destaca por la relevancia que aporta a la generación de una propuesta de mejora en la gestión estratégica de la tecnología aplicada a los mecanismos de participación ciudadana, por lo que todos los puntos especificados en el diagrama son considerados para el paso número cuatro del análisis CAME, etapa en la cual se asocia la información detallada con acciones a Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar según aplique en cada caso; conservando la relación que guardan los elementos al Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades.

En la Tabla 10 se extienden las acciones a tomar en consideración por cada uno de los puntos enlistados dentro de la matriz FODA y su relación con los elementos CAME, a fin de ser una guía que abone a la presentación de la propuesta de mejora.

Tabla 10. *Acciones CAME en la Gestión de Mecanismos de Participación*

Corregir las Debilidades	
Debilidad	Corregir
Unificación de funciones de Comunicación con gestión de mecanismos de Participación en Servicios Públicos Básicos	Las funciones, tareas y objetivos con los que fue creado originalmente el departamento de Comunicación Social, dedicado a difundir actividades y noticias, cubrir eventos y dar seguimiento al acontecer del ayuntamiento; no son compatibles con las tareas y los objetivos que guarda la prestación de un servicio de atención ciudadana, adicionales al de gestionar y operar un mecanismo de participación en materia de servicios públicos básicos.
	Las actividades implementadas para alcanzar los objetivos trazados deben ser ejercidas por colaboradores exclusivamente dedicados a los fines con que cada uno de los proyectos fueron creados, puesto que, el que los colaboradores ejecuten tareas muy distintas entre ellas, no permite que se desempeñen de la forma en que sean conscientes de su aporte a los objetivos y la misión de cada proyecto, sesgando el quehacer y dificultando la compatibilidad de las operaciones, lo que se traduce en desatenciones, carencias en el desempeño y limitaciones en el alcance del proyecto.
	Si bien el departamento de Comunicación Social hace uso de las redes sociales y mantiene interacción con los usuarios por la misma naturaleza de las plataformas, los fines de un mecanismo de participación son más profundas y demandantes que el simple hecho de interactuar por medios digitales, conllevando una responsabilidad mayor al tener al alcance información que puede ser aprovechada en beneficio de la sociedad y la propia administración pública con la entrega de mejores servicios públicos, siendo estos servicios las interacciones más tangibles que los ciudadanos tienen con su gobierno, fundamentales para formar la confianza y posicionarse de una forma positiva ante la ciudadanía.
	Para atender esta debilidad se proponen las siguientes acciones correctivas: - Formar un equipo especializado vinculada al área de Atención Ciudadana Municipal que funja como gestor y operador de los mecanismos de participación ciudadana en servicios públicos básicos, que cuente con propia estructura orgánica y derechos para acceder a información en la materia de todas las demás áreas que integran al ayuntamiento y forman parte de los intereses del proyecto.

Corregir las Debilidades

Debilidad	Corregir
Dispersión de información y trabajo en silos de las distintas áreas del ayuntamiento	La información que es recibida y manejada por la administración pública municipal en cuanto a reportes o solicitudes ciudadanas en servicios públicos básicos se encuentra dispersa entre diferentes áreas que la integran, debiéndose principalmente a las siguientes situaciones identificadas: - Los medios por los que se recibe la información son diversos, existiendo una variedad de combinaciones entre fuente de la información, canal de comunicación y entidad receptora. - Falta de comunicación y vinculación interna entre las áreas que componen al ayuntamiento, operando algunas de manera aislada e independiente. - Ausencia de una instancia física o plataforma electrónica concentradora de información que mantenga la difusión y disponibilidad abierta de los datos. Esta debilidad impide la comunicación y transparencia del acontecer en la municipalidad, situación que perturba la gestión de información y el buen manejo de los mecanismos de participación, al operar con vacíos y sesgos en la información, además de ser susceptible a manipulación de los datos y alteraciones en el proceso de toma de decisiones sin fundamento en datos reales. Acciones correctivas: - Establecer una instancia con autoridad y capacidad para recibir, validar, filtrar, actualizar y difundir información. - Unificar en una sola base de datos la información referente a solicitudes en servicios públicos básicos; transparente y al alcance de todas las personas para su consulta. - Compromiso de responsabilidad y colaboración entre áreas para mantener actualizada y con datos verídicos la información presentada en la plataforma.

Corregir las Debilidades

Debilidad	Corregir
Ausencia de un plan estratégico	El diseño de un plan estratégico es fundamental para la constitución y preservación competitiva de proyectos como el que pone en marcha la administración pública, sirviendo como la base sobre la cual se definen las intenciones y el programa de actuación que debe seguirse para cumplir con los propósitos por los que fue creado el proyecto. Es un documento en el cual se presenta de manera explícita la misión, visión, valores y objetivos, fungiendo como una guía del actuar de los colaboradores, indicando hacia dónde dirigirse y cuáles son sus contribuciones a la misión del proyecto, facilitando la gestión y operación bajo un panorama específico, claro y consensuado de lo que se espera lograr. Funcionando entre otras cosas siempre y cuando sea entendible y persista en la mente de los colaboradores durante la toma de decisiones y su actuar cotidiano. Proposición de acciones correctivas: - Definir los propósitos del proyecto de Denuncia Ciudadana. - Diseñar un plan estratégico en conjunto con las áreas que integran al ayuntamiento, para valerse de la suma de esfuerzos, ideas, capacidades y compatibilidad de actividades.

Corregir las Debilidades

Debilidad	Corregir
Falta de comunicación, compromiso y responsabilidad de las áreas	Se ha identificado que el compromiso y coordinación entre algunas áreas dentro de la administración ha sido precaria y presenta resistencia a la colaboración con el departamento de Comunicación Social respecto a la integración del proyecto de Denuncia Ciudadana. Existiendo situaciones específicas como: a) Considerar a las solicitudes ciudadanas como una más del montón que habrá de atenderse, sin dar al ciudadano un lugar central y como objetivo principal de la prestación de servicios públicos básicos. Tal como es apreciada en la relación entre la operadora de los mecanismos de participación con el SOSAPATZ. b) Inhibición de atenciones y falta de asunción de responsabilidades de departamentos respecto a las solicitudes ciudadanas que son de su competencia. Evidenciado por el hecho de que la operadora de los mecanismos de participación prefiere escalar la solicitud a instancias superiores en el organigrama para su atención, turnando a la Dirección de Gobierno e incluso escalable hasta el alcalde para su resolución. c) Comunicación limitada dada la falta de un ejercicio de difusión interna y el establecimiento de compromisos más allá de la emisión de circulares. Las situaciones anteriormente enlistadas sugieren ser razones por las cuales persiste la falta de responsabilidad y bajo nivel de compromiso con el proyecto de Denuncia Ciudadana en las diferentes áreas que integran al ayuntamiento. Para atender a ello, las acciones correctivas propuestas son: - Implementar un sistema de gobierno abierto centrado en el ciudadano. - Sistema de gestión que considere la comunicación de avances y ofrezca estricto seguimiento a solicitudes de manera interna y externa a la organización. - Envolver y comprometer a todas las áreas del ayuntamiento con los propósitos y la estrategia del proyecto al involucrarlos en la planeación y participación operativa. Resaltando la importancia y los beneficios compartidos.

Corregir las Debilidades

Debilidad	Corregir
Centralización de la toma de decisiones	Uno de los errores más comunes en la gestión de las organizaciones es mantener o recurrir a centralizar las decisiones, ya sea por la resistencia del líder a ceder el control, la falta de una estructura organizacional con perfiles de puesto y responsabilidades asignadas, o por carencia de capacidades en los colaboradores que frecuentemente recurren al líder para que sea este quien se encargue de dar solución a los problemas. Lo que ocurre en el proyecto de Denuncia Ciudadana es comparable con la razón de que la centralización de decisiones es resultado de la falta de una estructura organizacional con funciones y responsabilidades asignadas. Pues el proceso de análisis y toma de decisiones basado en información recopilada, no es efectuado por personal asignado para estos fines, recurriendo finalmente al líder de la organización, en este caso el alcalde, para que sea quien determine el proceder y rumbo del quehacer en la municipalidad. Corregir esta debilidad implica acciones como: - Definir la estructura orgánica del proyecto, con perfiles de puesto especificados y asignación explícita de responsabilidades. - Contar con personal dedicado a analizar, interpretar y proponer soluciones basado en los datos. - Apoyarse de las TIC para simplificar el proceso de recolección y análisis de datos.

Corregir las Debilidades

Debilidad	Corregir
Difusión interna del proyecto	El ejercicio de difusión conducido por el departamento de Comunicación Social no responde a las necesidades básicas de integrar y comprometer a las demás áreas del ayuntamiento con el proyecto de Denuncia Ciudadana, al únicamente distribuir una circular que describe brevemente el modo de operación del proyecto, dando por enterado, pero sin llegar a detalles más profundos sobre el funcionamiento y la importancia de su involucramiento para una mejor aceptación de este. Se identifica que existen funcionarios dentro de la administración pública que desconocen la existencia del proyecto, así como otros que no responden al ser cuestionados sobre el funcionamiento operativo. Lo que refuerza la aseveración de que el proyecto no responde a integrar y comprometer a los funcionarios y por lo tanto a los propios departamentos. De este modo, las acciones correctivas sugieren: - Realizar actividades de difusión y compromiso entre los funcionarios y el proyecto, más allá de solo comunicar vía notificación documental. - Llevar a cabo sesiones de participación que incluyan a funcionarios de todos los niveles y departamentos competentes para establecer mejoras y crear un verdadero compromiso de los involucrados. - Efectuar una presentación o reunión formal, ya sea de manera presencial o virtual, donde se exponga de fondo el funcionamiento y plan estratégico del proyecto.

Corregir las Debilidades

Debilidad	Corregir
Especificaciones, limitaciones y guía operativa del mecanismo de participación — Coordinación y homogeneización del proceso operativo	De las entrevistas efectuadas a funcionarios del departamento de Comunicación Social, se identifica un desacuerdo al describir la inclusión y tratamiento que se da a la información concentrada en la base de datos, pues el director del departamento afirma que las denuncias registradas provienen de diferentes medios y no son exclusivas de las que se reciben vía WhatsApp, mientras la operadora de los mecanismos menciona que no todas las solicitudes recibidas son registradas, pues existen denuncias en medios externos o solicitudes de rápida atención redirigidas a las áreas competentes que no son incluidas en la base de datos. Otra de las deficiencias identificadas es que no se cuenta con un estándar sobre el funcionamiento o tratamiento que debe darse a los diferentes tipos de solicitudes recibidas, actuando con cierto grado de improvisación y manifestando la falta de coordinación dentro y fuera de la organización. Ejemplo de ello es que existe la apertura a atender solicitudes que van desde servicios públicos básicos hasta situaciones de emergencia, donde estas últimas por su naturaleza requieren de una atención especial y con posibilidad de incidencia durante las 24 horas del día. Sin embargo, la única operadora de los mecanismos de participación y en sí el proyecto de Denuncia Ciudadana no cuentan con un horario de operación, obstaculizando la gestión y el alcance del proyecto con la ciudadanía. Se requiere corregir la debilidad al: - Desarrollar un manual o guía operativa que incluya las formas de actuación, limitaciones, delimitaciones y demás especificaciones necesarias para gestionar el proyecto independientemente de la persona que administre los mecanismos de participación. - Hacer efectiva la divulgación y consentimiento de la existencia de este manual entre los colaboradores del departamento para mantener coordinadas las operaciones.

Corregir las Debilidades

Debilidad	Corregir
Desconocimiento de las herramientas y recursos digitales (TIC) — Prácticas tradicionales presenciales (papel, tinta, acuse de recibo)	Durante la etapa de estructuración del proyecto ninguno de los participantes consideró las ventajas de la digitalización de los procesos, evidenciando un desconocimiento de las TIC que apoyen a hacer más eficiente y eficaz la gestión de los mecanismos de participación, razón por la cual se continúa recurriendo a prácticas tradicionales como: emisión de fichas de reporte en papel y tinta, traslado de personal a oficinas de las distintas áreas para entrega de fichas de reporte, generación de acuses de recibo físicos, base de datos salvada en hoja de cálculo y almacenamiento de la información en medios físicos. El único aspecto identificado en cuanto a la adopción de plataformas digitales es recurrir al uso de redes sociales como Facebook y WhatsApp para establecer comunicación entre ciudadanía–gobierno y gobierno–gobierno. Con el fin de atender el desconocimiento y la adopción de recursos digitales que apoyen en la gestión de los mecanismos de participación, se sugieren las siguientes acciones correctivas: - Indagar proyectos y casos de éxito de atención ciudadana en servicios públicos básicos. - Explorar la oferta de recursos digitales útiles para mejorar la gestión de los mecanismos de participación. - Adoptar una plataforma de comunicación organizacional. - Utilizar un sitio compartido donde la información alimentada a la base de datos sea actualizada y visible para todos los colaboradores. - Brindar capacitación en el manejo de plataformas y recursos digitales a los colaboradores del proyecto.
Respaldo de la base de datos	La operadora del mecanismo de Denuncia Ciudadana expone que la base de datos no se encuentra respaldada en ningún medio físico o electrónico adicional a la memoria interna de la computadora en que desarrolla sus actividades, además de compartir la base de datos quincenalmente con el alcalde vía WhatsApp. Por lo que es propenso a perderse información en caso de ocurrir fallas en el equipo de cómputo. Una experiencia importante es que durante el día en que se llevó a cabo la entrevista con la misma operadora, la computadora presentaba fallas y no encendía, situación latente que hace recomendable la acción correctiva: - Respaldo de la base de datos en plataformas de almacenamiento en la nube.

Corregir las Debilidades

Debilidad	Corregir
Falta de información en la base de datos para su análisis, evaluación y toma de decisiones	Los datos recabados de la emisión de denuncias ciudadanas tienen como principal fin mantener contacto con el emisor de la denuncia y facilitar la localización del sitio donde debe ser atendida la solicitud. Adicional a ello, se hace mención que el resto de la información alimentada a la base de datos es de apoyo para evaluar la rapidez con que se da solución a las demandas. No obstante, para este último fin con la información presentada en la base de datos, es imposible realizar una evaluación de la eficacia del proyecto sin la existencia de indicadores y sin la inclusión de datos relativos al tiempo transcurrido entre la recepción del reporte y su solución. El valor de los datos recabados aún no es identificado, con la necesidad de replantear el tratamiento que se da a la información, dirigido a rescatar intereses de los líderes del departamento, como son: verificar que las demandas de la ciudadanía se atiendan, comprobar que los servidores públicos acuden al apoyo solicitado por el ciudadano y conocer la respuesta del ciudadano al ser atendida su solicitud. Acciones correctivas: - Considerar en la base de datos la fuente o canal por el que se recibe el reporte (WhatsApp, Facebook, entre otros). - Incluir en la base de datos información del tiempo transcurrido entre la recepción de la solicitud y su resolución. - Generar un instrumento que evalúe la satisfacción de los usuarios del servicio de Denuncia Ciudadana. - Mantener archivos históricos con evidencia de las acciones realizadas por cada solicitud recibida y área competente.

Corregir las Debilidades

Debilidad	Corregir
Toma de decisiones basadas en suposiciones	La decisión de utilizar WhatsApp como el medio por el cual recibir las denuncias ciudadanas, surge a partir de consideraciones no fundamentadas y sin evidencia alguna que compruebe la veracidad de las acepciones que se declaran durante la etapa de diseño del mecanismo de participación. Si bien parte de las consideraciones son producto de la intuición y coincidentes con la realidad, estas deben ser validadas a través de un proceso de investigación que sustente las decisiones tomadas en la gestión de los mecanismos de participación y la administración pública. La toma de decisiones basadas en suposiciones son acciones fácilmente replicables y trasladadas inconscientemente a la gestión de otros campos que afectan la evolución de los proyectos. Razón por la cual, dicha recomendación no es particular del tema abordado, sino que permea a todo el quehacer de los individuos y las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. En conclusión, la acción correctiva va dirigida a: - Investigar y comparar, en fuentes de información confiables, cada uno de los factores involucrados en la toma de decisiones, a fin de evaluar y responder con datos fundamentados.

Corregir las Debilidades

Debilidad	Corregir
Accesibilidad y transparencia de los datos	La base de datos que genera el departamento de Comunicación Social no se encuentra compartida en alguna plataforma o con otras áreas del ayuntamiento, únicamente con el alcalde por medio de WhatsApp. De acuerdo con funcionarios del mismo departamento, esto no se debe a que los datos sean clasificados como confidenciales, sino que no han sido solicitados por otras instancias para su consulta.
	La administración pública no ha identificado las limitaciones a las que se enfrenta al mantener ocultos los datos que se generan, como puede ser:
	- Desconocimiento total de las denuncias recibidas por el ayuntamiento (áreas con base de datos inaccesibles). - Duplicidad de información al mantener las labores descoordinadas y con funcionamiento en forma de silos. - Limitar la colaboración interna y externa a la administración pública municipal. - Incumplir con los principios de transparencia y acceso a la información de datos generados por la ciudadanía y recopilados por el gobierno.
	Adicionalmente, debe ponerse especial atención en el potencial de existencia de una negación de las áreas que integran el ayuntamiento a transparentar sus datos por inconveniencia de hacer notar sus ineficiencias e incluso recurrir a una manipulación de los datos.
	Para acercarse a cumplir con los compromisos marcados en el Plan Municipal de Desarrollo en cuanto a proximidad social, transparencia y gobierno abierto; la administración pública debe poner al alcance de todas las personas la información que genera, siendo posible con la creación o utilización de un portal alimentado por estos datos, que con la tecnología y herramientas digitales actuales se hace mucho más fácil y accesible llevarlo a cabo, con seguimiento de solicitudes en tiempo real a lo largo de la ciudad.

Afrontar las Amenazas

Amenaza	Afrontar
Aumento en la carga de trabajo y reducción del presupuesto	Poner en marcha un nuevo proyecto, completamente distinto de las tareas y funciones que ejerce el departamento de Comunicación Social, requiere de una suma en su presupuesto para destinar a la inversión y cumplir con la operación y gestión de los mecanismos de participación a lo largo del tiempo.
	Entre los gastos adicionales más tangibles que asume el departamento para el funcionamiento del proyecto de Denuncia Ciudadana se encuentra: la compra de publicidad impresa, adquisición de teléfono celular, recargas telefónicas periódicas y contratación de operadora de la plataforma. Sin embargo, para el ejercicio 2020, mismo año en que se implementa el proyecto, el presupuesto asignado al departamento en cuestión se redujo respecto de 2019, teniendo que hacer un reajuste de la distribución y limitar la inversión en ciertos aspectos.
	Adicionalmente, no se planea continuar con la difusión externa del proyecto dado el contexto económico en el que se encuentra el ayuntamiento; con caídas en los montos de recaudación e ingresos por aportaciones estatales. Freno a la difusión que no solo se entiende como un redireccionamiento de la inversión, sino que intenta al mismo tiempo limitar la cantidad de peticiones que emiten los ciudadanos, para de esa forma reducir la inversión en mantenimiento, infraestructura y extensión de los servicios públicos solicitados.
	Afrontar las amenazas con acciones: - Presentar ante la autoridad un presupuesto del departamento que incluya la gestión de los mecanismos de participación en servicios públicos básicos. - Crear un esquema de prioridades a atender en la recepción de denuncias y solicitudes ciudadanas. - Atender las solicitudes ciudadanas ordenadas con base en el esquema de prioridades.

Afrontar las Amenazas

Amenaza	Afrontar
Desinformación de ciudadanía sobre el funcionamiento del mecanismo de participación	De acuerdo con la operadora del mecanismo de participación, aproximadamente el 40% de las solicitudes que recibe en la línea de WhatsApp del proyecto de Denuncia Ciudadana se desvirtúan de cómo los funcionarios pretenden sea el tipo de mensajes y solicitudes a recibir, es decir, solicitudes que sean compatibles con las funciones y actividades competentes para las cuales fue creado el mecanismo de participación. El que gran parte de los usuarios utilicen la herramienta para hacer reclamos o emitir solicitudes que no son competencia del ayuntamiento de Teziutlán llevan a considerar que el usuario del servicio no se encuentra bien informado sobre el funcionamiento del mecanismo, desconociendo de entre ello el modo en que opera, las limitaciones y el tipo de servicios que ofrece y pueden ser atendidos por ese medio. Acciones para afrontar la amenaza de la desinformación ciudadana sobre el funcionamiento del servicio de Denuncia Ciudadana deben ir encaminadas a mantener una constante operación de difusión externa que incluya información específica sobre las competencias y la manera en que se puede y debe utilizar el servicio para emitir solicitudes en servicios públicos básicos; para de esa forma volver más eficiente el servicio con la captura de información útil y relevante para las operaciones, al tiempo que se reduce la inconformidad de los ciudadanos que solicitan servicios sin conocer el alcance que tiene dicha herramienta.
Continuidad del proyecto por renovación de la plantilla	El departamento de Comunicación Social se conforma por un total de cuatro colaboradores, siendo todos ellos trabajadores que no forman parte del sindicato de trabajadores del ayuntamiento, por lo que su plaza dentro de futuras administraciones no está asegurada, trayendo con ello una muy alta probabilidad de renovación de la plantilla con el cambio de administración a finales del año 2021, además de un posible abandono del proyecto de Denuncia Ciudadana. Para hacer frente a una probable discontinuidad del proyecto en siguientes administraciones, resulta sumamente necesario consolidar y justificar su relevancia, destacando la utilidad y los beneficios que pueden ser aprovechados por los ciudadanos, la administración pública y su interrelación; convenciendo en la importancia de continuar con su despliegue y avanzar en la mejora del servicio de atención que inherentemente fortalezca y añada valor al mecanismo de participación en servicios públicos básicos.

Afrontar las Amenazas

Amenaza	Afrontar
Desconocimiento del 80% de la población sobre la herramienta de Denuncia Ciudadana del ayuntamiento	Se hace mención que la campaña de difusión externa implementada por el departamento de Comunicación Social contempla la generación de contenido en redes sociales del ayuntamiento (principalmente Facebook), vía medios de comunicación externos con los que la administración mantiene convenios y en formatos impresos ubicados en paraderos del transporte público; considerando a este último como el medio más importante del plan de publicidad del proyecto. Sin embargo, no se cuenta con datos que permitan evaluar el alcance que ha tenido la estrategia implementada más allá de simplemente contabilizar el número de solicitudes recibidas vía WhatsApp diariamente.
	La aplicación de cuestionarios a personas mayores de edad y habitantes de la cabecera municipal de Teziutlán, llevada a cabo como parte del presente documento, permite conocer la proporción de la muestra que conoce la herramienta de Denuncia Ciudadana puesta en marcha por el ayuntamiento, resultando en que tan solo el 19% de los encuestados afirman conocer la mencionada herramienta. Estos resultados ponen en evidencia las deficiencias en la gestión y el plan de publicidad del proyecto, siendo necesario buscar nuevas estrategias y modificaciones en la gestión que incremente la divulgación y el posicionamiento del servicio ofrecido en los habitantes del municipio.
	Comenzando por la difusión interna, se determina que la ausencia de vínculos entre áreas y el desconocimiento de los servidores públicos sobre el servicio de Denuncia limita dirigir a la población al uso de los mecanismos de participación, diversificando canales y entidades receptoras con manejo de información desordenada o duplicada, como se ha detectado con la existencia de múltiples bases de datos; ejemplo de ello, el personal del área de Atención Ciudadana que conduce a los ciudadanos a tratar sus asuntos con las áreas competentes específicas sin pasar por un registro anterior del caso en la base de datos y sin recomendación del uso de la herramienta de Denuncia Ciudadana.
	De igual manera, es conveniente hacer valer en mayor medida los convenios que el ayuntamiento mantiene con los medios de comunicación externos, pues la investigación arroja que es muy pobre la difusión del proyecto en estos medios, dado que una parte de ellos operan de manera similar al área de Atención Ciudadana, sin promoción de la línea de Denuncia Ciudadana del ayuntamiento y con el envío de información descentralizada a las dependencias que consideran compete la atención de las solicitudes.

Afrontar las Amenazas

Amenaza	Afrontar
Evaluación promedio de 6.92/10 en servicios más demandados por la plataforma de denuncia	Ya que han sido identificados los servicios más demandados por los ciudadanos y en los que la evaluación no es favorable acorde con los servicios que ofrece el gobierno en turno, deben ser analizados los datos recopilados y a partir de ellos proponer estrategias que se concentren en mejorar los aspectos en que la población está mayormente interesada, como el servicio de agua, bacheo y alumbrado; sin perder de vista el avance en los demás tipo de asuntos que forman parte de la evaluación global en percepción de calidad de los servicios. Una evaluación promedio de 6.92/10 en calidad de servicios, de acuerdo con las encuestas realizadas, no resulta favorable para un gobierno que expresa en su Plan Municipal de Desarrollo como objetivo general del eje Ciudad Sustentable “Hacer de Teziutlán un modelo de ciudad ordenada y sustentable, garantizando a los ciudadanos el acceso a servicios básicos e infraestructura de primer nivel, promoviendo con ellos el desarrollo urbano adecuado” (Gobierno Municipal de Teziutlán, 2020, p. 50). Por lo que la aportación del departamento de Comunicación Social para afrontar esta amenaza bien puede ser acompañada de una priorización estratégica en la atención de los servicios identificados de mayor interés para la ciudadanía. También así, es conveniente resaltar en este punto que una de las hipótesis del director de Comunicación Social por las cuales el proyecto ha tenido poco éxito, basándose en la cantidad de solicitudes procesadas, es que: los servicios públicos que se ofrecen son de buena calidad y no existen motivos por los cuáles denunciar. Empero, los resultados que arroja la encuesta rechazan lo planteado por el funcionario.
Bajo nivel de participación de la población en la dimensión Asociativa-Opinativa	Otra de las hipótesis que sostiene el director de Comunicación Social por las cuales el proyecto de Denuncia Ciudadana tiene poco éxito es que: la población del municipio de Teziutlán no tiene arraigada la cultura de la denuncia o no acostumbra a denunciar. En este caso, los resultados de la encuesta ciertamente determinan un bajo nivel de participación en la dimensión Asociativa-Opinativa, siendo una de las amenazas más relevantes para el éxito del proyecto, pues este servicio se fundamenta y depende de la fuerza participativa de la ciudadanía. Para afrontar la amenaza surgida en la población, en la campaña de difusión externa del proyecto debe considerarse hacer notar las ventajas y beneficios que tiene para el ciudadano ser partícipe del servicio que se ofrece y las amplias oportunidades de mantener comunicación sin intermediarios y de forma bidireccional con su gobierno; apoyado de las nuevas tecnologías que facilitan la comunicación y el objetivo de establecer un gobierno centrado en el ciudadano.

Mantener las Fortalezas

Fortaleza	Mantener
Contratación de personal dedicado a atender mecanismos	Ante la relevancia y adición de actividades para el departamento de Comunicación Social que conlleva gestionar un mecanismo de participación, es plausible el que los líderes de la administración hayan recurrido a la contratación de personal para sumar esfuerzos y dedicarse a atender las plataformas de comunicación del proyecto. Si bien al momento la cantidad de actividades que debe atender la operadora de los mecanismos de participación no sobrepasa sus capacidades, el aumento gradual esperado en la demanda por parte de los ciudadanos y las recomendaciones de mejora en la gestión que incluye la incorporación de más funciones, obligaría a recurrir a formar una plantilla más extensa y estructurada que sea competitiva para proveer de un buen servicio de atención. En conclusión, las acciones para mantener son: - Continuar con el reclutamiento y la capacitación de personal dedicado a las tareas de gestión de los mecanismos de participación en servicios públicos básicos.

Mantener las Fortalezas

Fortaleza	Mantener
Creación de canales de comunicación directa — Reducción del proceso burocrático	La iniciativa que nace de la observación en el manejo de denuncias que realizan medios de comunicación externos y la búsqueda de hacer llegar esas denuncias ciudadanas directamente a las instancias de gobierno, son acciones que abonan a concretar el establecimiento de una vía de comunicación directa entre ciudadanía y gobierno, fortaleciendo las relaciones y el vínculo entre estos dos actores. También así, se clarifica el alcance de las metas de proximidad social y reducción del proceso burocrático, comparándolo contra las prácticas que se ejercían antes de la puesta en marcha del proyecto, pero que es de resaltar no se han nulificado debido a otros factores que son atendidos en puntos previos del análisis CAME. Como cualquier otro procedimiento, este tiene la capacidad de seguir mejorando en la medida que sean atendidos los problemas tanto operativos como de gestión y que parte de ellos son identificados en el presente documento, con la intención de que el proceso burocrático continúe reduciéndose y se aprovechen las estrategias del gobierno electrónico centrado en el ciudadano. Para este punto específico, mantener el canal de comunicación directo es una acción que fortalece al proyecto, donde combinando la correcta atención por parte de los operadores y la oportuna solución a las solicitudes incentivan el uso del mecanismo de participación y la percepción en calidad del servicio ciudadano, dado lo tangible que representa para el ciudadano el enlace personalizado con su gobierno.
Relaciones fuertes con medios de comunicación externos	La estrecha relación y convenios que mantiene la administración pública en conjunto con algunos medios de comunicación municipales, que va desde medios impresos, radiodifusoras y de televisión; es conveniente para apoyar en estos medios la estrategia de difusión externa del proyecto y el aumento de recepción de información que robustece la base de datos y con ello la toma de decisiones fundamentadas. Estos medios de comunicación tienen la capacidad de aportar a la generación de bases de datos más extensas, ya que cuentan con información sobre reportes ciudadanos que suelen no llegar en primera instancia al gobierno por medio de los mecanismos de participación o líneas de atención que ofrece a la ciudadanía, pues aproximadamente el 27.1% de la población de Teziutlán ha recurrido a programas de radio o televisión para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema en lugar de hacerlo por medio de canales enlazados directamente con las instancias de gobierno.

Mantener las Fortalezas

Fortaleza	Mantener
Predicción de necesidades y demandas por seguimiento a medios externos	Estrategia adoptada por los gestores de los mecanismos de participación que integra técnicas de seguimiento a notas y emisiones periodísticas e informativas propias de las funciones del departamento de Comunicación Social, para de esa forma abordar una revisión directa de los medios de comunicación del municipio que ofrece un panorama del acontecer en la localidad y de las demandas actuales de la población; dando oportunidad al gobierno de anticiparse a las demandas antes de que estas se conviertan en puntos de discusión entre los ciudadanos y el gobierno, aunado a las ventajas de mantener la oferta de un sistema de atención oportuno y actualizado, sin necesidad del ciudadano a recurrir a largos procesos burocráticos, de exigencia y tiempos de espera en la atención y póstuma solución de problemas.
Seguimiento a solicitudes e insistencia a áreas para su pronta atención	Mantener el seguimiento de las solicitudes recibidas por la operadora de los mecanismos de participación y turnadas a las dependencias competentes para su atención, así como el establecimiento de un tiempo límite de respuesta e insistencia de la operadora con el área competente para cumplir con el plazo acordado, son fortalezas que benefician al cumplimiento con los estándares del proyecto y tienden a reducir los tiempos de atención. La importancia de estas prácticas desplegadas por la operadora sobresale al identificarse una falta de compromiso y coordinación entre las dependencias que integran al ayuntamiento con el proyecto de Denuncia Ciudadana. Siendo una práctica que busca contener las debilidades marcadas y continuar en comunicación con el ciudadano al proveer de información actualizada en tiempo real.

Explotar las Oportunidades

Oportunidades	Explotar
Empoderamiento, sentido de pertenencia y colaboración de la ciudadanía con los órganos de gobierno	La extensión de los mecanismos de participación en materia de servicios públicos básicos y las relaciones de comunicación directa entre ciudadanía y gobierno permiten entablar una relación de mayor cordialidad, sentido de pertenencia y colaboración que apoya a la administración pública a posicionarse como referente en la provisión de servicios y atención ciudadana. Como se ha expresado anteriormente, la provisión de servicios públicos es el medio más tangible por el que la ciudadanía percibe y crea juicios sobre el quehacer y la calidad de su gobierno en turno, razón por la cual debe explotarse la oportunidad de empoderar y hacer sentir al ciudadano parte fundamental en la construcción de un mejor municipio, al activar sus acciones colaborativas por medio de los mecanismos de participación, adicional a hacerle sentir al ciudadano que la aportación de impuestos que ejerce se ve reflejada en la disponibilidad de mejores servicios públicos.
27.1% de la población ha recurrido a programas de radio o televisión para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema	Aproximadamente 3 de cada 10 ciudadanos recurren a programas de radio para hacer llegar sus opiniones, quejas o denuncias; medios que pueden ser aprovechados para difundir el proyecto de Denuncia Ciudadana y aumentar el tráfico de información directamente en los canales que pone a disposición el gobierno municipal. Incluso el conocimiento en la existencia de convenios y relaciones fuertes que mantiene la administración pública con ciertos medios de comunicación hace conveniente explotar las oportunidades de sumar a estas entidades en la construcción de una base de datos más extensa y robusta con participación directa en el proyecto, fungiendo como proveedor y verificador de información, lo que reduce en algunos casos las actividades a desempeñar la operadora de los mecanismos de participación.

Explotar las Oportunidades

Oportunidades	Explotar
	Poco más de la mitad de los ciudadanos encuestados han recurrido a firmar cartas para apoyar una causa, lo que se muestra como un indicativo de la suma de esfuerzos que realiza la sociedad cuando es individualmente invitada a ser partícipe de los proyectos sociales. De igual manera, se deduce la facilidad de acceder a estas proposiciones al poder llevarlas a cabo de manera rápida y accesible vía internet.
55.3% de la población ha firmado cartas para apoyar una causa, ya sea en papel o vía internet	Esta oportunidad tiene ventajas identificadas para explotar como lo es: - Personalización de los medios de comunicación. Teniendo la capacidad para que el operador de las plataformas se ajuste a los intereses de cada individuo y mantenga un tipo de comunicación personalizada que cree un vínculo empático y de consideración en el ciudadano. - Valerse de los medios electrónicos para facilitar la accesibilidad a las plataformas y la interacción entre el ciudadano y su gobierno. - Priorizar la atención de solicitudes con alta demanda en la población.
29.4% de la población ha intentado contactar a alcaldes por algún medio para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema	La cantidad de ciudadanos que ha intentado contactar por cualquier medio al alcalde para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema, es muy similar al de la proporción de los encuestados que recurren a programas de radio o televisión con los mismos fines. Dado estos resultados de la encuesta es que se vislumbra como una oportunidad explotar las intenciones de la ciudadanía por contactar a instancias de gobierno para ofrecerles mecanismos de participación directa e incrementar el tráfico de información para su tratamiento oportuno dentro de los portales que ofrece la administración pública.

Explotar las Oportunidades

Oportunidades	Explotar
62.4% de la población se ha organizado junto con otras personas para resolver un problema que les afecta	La aplicación del CCP muestra que 6 de cada 10 habitantes de la cabecera municipal de Teziutlán se organizan en sociedad para resolver problemas, lo que se presenta como una práctica recurrente en la población en cuestión y puede ser aprovechada para incentivar su participación en grupo dentro del proyecto de Denuncia Ciudadana. Ejemplo de ello es la creación de <i>clusters</i> o conglomerados dentro de las plataformas digitales donde los habitantes fungen como proveedores de información, vigilantes y seguidores de los procesos de atención para alcanzar en comunidad una mejora de los servicios públicos básicos en la proximidad de sus asentamientos, pero donde no sea limitada su participación a emitir reportes desde cualquier punto de la ciudad. Valiéndose también de la cercanía y liderazgo que ejercen los inspectores de barrio asignados, al incluirlos dentro de las operaciones y gestión del proyecto.
32.9% de la población ha solicitado información a alguna organización civil sobre cómo resolver un problema social que afecta a una o más personas	De la misma forma que con las comunidades y los medios de comunicación, es importante establecer vínculos de colaboración con organizaciones de la sociedad civil para difundir y enriquecer la información que recopilan las plataformas de Denuncia Ciudadana, aprovechando que alrededor del 32.9% de los encuestados recurren a estas instancias con el fin de resolver algún problema que afecta a una o más personas. Esa colaboración que engloba a distintos actores de la población de Teziutlán se presenta como una estrategia para lograr un mayor alcance en la difusión del proyecto y un incremento en la participación de los ciudadanos, impactando directamente en el flujo de solicitudes e información de las plataformas de atención.

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar el desglose del accionar CAME para cada uno de los puntos identificados en la matriz FODA, se sigue con el paso de seleccionar la estrategia que sea coherente tanto con los objetivos planteados por la organización como con el enfoque que guarda el desarrollo del presente trabajo. De este modo, recurriendo a la Figura 3 que surge de la interacción entre los elementos diagnosticados en el FODA, se establecen los factores relevantes y convenientes de interacción entre elementos para la selección de una estrategia a desarrollar como parte de la propuesta de mejora.

Para la elección de la estrategia se toma como primer factor determinante el aporte de los puntos diagnosticados a las deficiencias de gestión estratégica de la tecnología aplicada a los mecanismos de participación ciudadana en servicios públicos básicos. Se establece que por parte de los elementos del análisis interno deben ser atendidas primariamente las debilidades, al ser estas las que afectan en mayor medida la gestión de los mecanismos de participación y contiene la mayor cantidad de observaciones que abonan al diagnóstico global. Asimismo, al tratarse de prácticas o decisiones sobre las que los gestores tienen influencia directa para modificar el rumbo del proyecto, es oportuno proceder en estos elementos internos para corregir las carencias de la administración pública que la hacen vulnerable y obstaculizan el logro de los objetivos.

El segundo factor determinante para la selección de la estrategia resultante del análisis CAME es el de optar por explotar las oportunidades que presenta operar bajo las conductas participativas en la dimensión Asociativa–Opinativa características de los habitantes de la cabecera municipal de Teziutlán, para que a partir de las condiciones identificadas y potencialmente aprovechables, se fortalezca la participación ciudadana por medio de acciones vinculantes entre ciudadanía y gobierno, cumpliendo con los compromisos de proximidad social, transparencia y gobierno abierto.

El tipo de estrategia que interrelaciona las variables Debilidades (perspectiva interna) y Oportunidades (perspectiva externa) de la matriz FODA en el CAME es la llamada “Estrategia de Reorientación”, la cual parte de la detección de deficiencias internas para ser corregidas y aprovechar las oportunidades presentes en el entorno de la organización en la búsqueda por transformarse y crear nuevas fortalezas.

En la Tabla 11 contigua se muestra la simplificación de la matriz CAME de la Figura 3 reducida únicamente al cuadrante que da forma a la estrategia de reorientación. Siendo este mismo tipo de estrategia en el que se basa la propuesta de mejora, en conjunto con la estrategia de gobierno electrónico centrado en el ciudadano desplegada en el marco teórico.

Tabla 11. Cuadrante Estrategia de Reorientación de la Matriz CAME

Oportunidades	
	• Empoderamiento, sentido de pertenencia y colaboración de la ciudadanía con los órganos de gobierno • 27.1% de la población ha recurrido a programas de radio o televisión para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema • 55.3% de la población ha firmado cartas para apoyar una causa, ya sea en papel o vía internet • 29.4% de la población ha intentado contactar a alcaldes por algún medio para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema • 62.4% de la población se ha organizado junto con otras personas para resolver un problema que les afecta • 32.9% de la población ha solicitado información a alguna organización civil sobre cómo resolver un problema social que afecta a una o más personas
Debilidades	
• Unificación de funciones de Comunicación con gestión de mecanismos de Participación en Servicios Públicos Básicos • Dispersión de información y trabajo en silos de las distintas áreas del ayuntamiento • Ausencia de un plan estratégico • Falta de comunicación, compromiso y responsabilidad de las áreas • Centralización de la toma de decisiones • Difusión interna del proyecto • Especificaciones, limitaciones y guía operativa del mecanismo de participación / Coordinación y homogeneización del proceso operativo • Desconocimiento de las herramientas y recursos digitales (TIC) / Prácticas tradicionales presenciales (papel, tinta, acuse de recibo) • Respaldo de la base de datos • Falta de información en la base de datos para su análisis, evaluación y toma de decisiones • Toma de decisiones basadas en suposiciones • Accesibilidad y transparencia de los datos	Estrategia de Reorientación (Corregir) Desafíos

Fuente: Elaboración propia basada en Torres Arriaga, 2019.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA

La estrategia seleccionada para construir la propuesta de mejora se enfoca en atender debilidades en la organización y oportunidades del entorno, por medio de la implementación de acciones correctivas en la gestión interna y de explotación que aprovechen particularidades conductuales de los habitantes de la municipalidad. Siendo estas acciones resultado del ejercicio de diagnóstico interno y externo realizado al departamento de Comunicación Social del ayuntamiento de Teziutlán, Pue., 2018–2021, así como de la aplicación de las herramientas de análisis estratégico.

Las acciones que dan forma a la propuesta de mejora se centran en siete diferentes líneas de acción de gestión estratégica y tecnológica que deben ser atendidas para fortalecer los mecanismos de participación en servicios públicos básicos, siendo estas:

- Planificación
- Recursos Electrónicos
- Estructura Orgánica
- Sinergia
- Investigación y Capacitación
- Difusión Interna
- Enlace y Divulgación

Las líneas de acción surgen de un ejercicio de división basado en el análisis de las relaciones que conservan cada una de las acciones de atención y explotación delimitadas como parte de la estrategia de reorientación con el sistema de gestión. El propósito de las divisiones e inclusión de subdivisiones es proveer un desglose que mejora el entendimiento del accionar propuesto. En la Tabla 12 se muestran las acciones relacionadas con cada una de las líneas que son resultado de la aplicación de las herramientas de análisis estratégico del proyecto de Denuncia Ciudadana.

Tabla 12. Líneas de Acción de la Estrategia de Reorientación

Línea	Clasificación	Acciones
1. Planificación	1.1. Plan estratégico	- Definir los propósitos del proyecto de Denuncia Ciudadana, con claridad y precisión en el establecimiento de la misión y objetivos a perseguir. - Diseñar un plan estratégico en conjunto con las áreas que integran al ayuntamiento para valerse de la suma de esfuerzos, ideas, capacidades y compatibilidad de actividades. Formulando una guía del cómo y hacia dónde dirigir y alinear los esfuerzos de los colaboradores en las actividades y toma de decisiones cotidianas.
	1.2. Guía operativa	- Desarrollar un manual o guía operativa que incluya las formas de actuación, limitaciones, delimitaciones y demás especificaciones necesarias para gestionar el proyecto independientemente de la persona que administre los mecanismos de participación. - Priorizar la atención de solicitudes con alta demanda en la población y con ello influir positivamente en el criterio del ciudadano.
2. Recursos Electrónicos	2.1. Comunicación organizacional	- Adoptar el uso de una plataforma de comunicación organizacional. - Personalización de los medios de comunicación. Tener la capacidad para que el operador de la plataforma se ajuste a los intereses de cada individuo y mantenga un tipo de comunicación personalizada que cree un vínculo empático y de entendimiento con el ciudadano.
	2.2. Base de datos	- Unificar en una sola base de datos la información referente a solicitudes en servicios públicos básicos. Que sea abierta, transparente y al alcance de toda persona para su consulta. - Apoyarse de las TIC para simplificar el proceso de recolección y análisis de datos. - Respalidar la base de datos en plataformas de almacenamiento en la nube. - Incluir en la base de datos información relativa a la fuente o canal por el que se recibe el reporte (WhatsApp, Facebook, entre otros). - Agregar a la base de datos información correspondiente al tiempo transcurrido entre la recepción de la solicitud y su resolución. - Mantener archivos históricos con evidencia que incluyan las acciones realizadas por cada solicitud recibida y área competente que da atención a la denuncia.

Línea	Clasificación	Acciones
	2.3. Canal de participación	- Uso de una plataforma digital concentradora de información y que al mismo tiempo mantenga la difusión y disponibilidad abierta de los datos. - Utilizar una plataforma digital compartida donde la información alimentada a la base de datos sea actualizada y visible para todos los colaboradores. - Adoptar una plataforma que permita dar seguimiento a las solicitudes en tiempo real y sean geolocalizables dentro de los límites de la municipalidad. - Poner al servicio del ciudadano mecanismos de participación y canales de denuncia cercanos y de fácil acceso que motive y active sus acciones colaborativas. - Explotar las intenciones de la ciudadanía por contactar a instancias de gobierno para ofrecerles mecanismos de participación directa e incrementar el tráfico de información para su tratamiento oportuno dentro de los portales que ofrece la administración pública.
	2.4. Colaboración	- Ampliar y robustecer la base de datos con la inclusión de los medios de comunicación externos en procesos como la provisión y verificación de información. Acciones que reducen tareas a desempeñar por los operadores de la plataforma. - Crear <i>clusters</i> o conglomerados dentro de las plataformas digitales donde los habitantes fungan como proveedores de información, vigilantes y seguidores de los procesos de atención para alcanzar en comunidad una mejora de los servicios públicos básicos en la proximidad de sus asentamientos.
3. Estructura Orgánica	3.1. Desvinculación	- Desvincular el proyecto de Denuncia Ciudadana de las funciones básicas del personal que conforma al departamento de Comunicación Social. - Formar una unidad especializada con colaboradores exclusivamente dedicados a perseguir los fines con que fue creado el proyecto de Denuncia Ciudadana, vinculados directamente con el área de Atención Ciudadana Municipal, en la cual recaigan las responsabilidades de gestión y operación de los mecanismos de participación. - Facultar a la unidad para contar con acceso a información en la materia de las demás áreas que integran al ayuntamiento y forman parte de los intereses del proyecto, es decir, en materia de servicios públicos básicos.

Línea	Clasificación	Acciones
	3.2. Capital humano	- Definir una estructura orgánica con perfiles de puesto especificados y asignación explícita de tareas y responsabilidades distribuidas. - Establecer una unidad con autoridad y capacidad para recibir, validar, filtrar, actualizar y difundir información fuera y dentro de la administración pública. - Contar con personal dedicado a analizar, interpretar y proponer soluciones con base en los datos para la toma de decisiones.
4. Sinergia	4.1. Gestión	- Integrar interdisciplinariamente a las áreas en la creación del plan estratégico de modo que se comprometa a las diferentes instancias con la participación operativa, el logro de los objetivos y la misión del proyecto. - Sostener sesiones de participación que incluyen a funcionarios de todos los niveles y departamentos competentes para establecer mejoras y crear un verdadero compromiso de los involucrados.
	4.2. Operación	- Formalizar un compromiso de responsabilidad y colaboración entre áreas para mantener actualizada y proveer de datos verídicos la información compartida con la unidad gestora de los mecanismos de participación. - Resaltar los beneficios compartidos que tiene la colaboración interdepartamental, al ser reconocidos por su proximidad social y excelencia en la entrega de servicios públicos básicos que son determinantes para formar el criterio que los ciudadanos guardan con su gobierno.
5. Investigación y Capacitación	5.1. TIC	- Explorar la oferta de recursos digitales útiles para mejorar la gestión de los mecanismos de participación. - Brindar capacitación en el manejo de plataformas y recursos digitales a los colaboradores del proyecto.
	5.2. Toma de decisiones	- Indagar proyectos y casos de éxito en atención ciudadana en servicios públicos básicos de manera constante. - Generar un instrumento que evalúe la satisfacción de los usuarios del servicio de Denuncia Ciudadana. - Investigar y comparar en fuentes de información confiables cada uno de los factores involucrados en la toma de decisiones, evitando suposiciones, a fin de evaluar y actuar con información fundamentada.

Línea	Clasificación	Acciones
6. Difusión Interna	6.1. Sistema	- Implementar un sistema de gestión interdepartamental que sea abierto y centrado en el ciudadano. - Establecer comunicación bidireccional de avances y seguimiento de las solicitudes dentro de la organización, así como ser pública la información que se genera para consulta abierta y transparente.
	6.2. Comunicación	- Realizar actividades de difusión del proyecto entre los funcionarios públicos, más allá de las vías de notificación documental. - Efectuar una presentación formal, ya sea de manera presencial o virtual, donde se exponga de fondo el funcionamiento y plan estratégico del proyecto. - Hacer efectiva la divulgación y consentimiento de los manuales operativos entre los colaboradores de la administración pública para mantener coordinadas las actividades y vincular las operaciones interdepartamentales.
7. Enlace y Divulgación	7.1. Empoderamiento	- Extender los mecanismos de participación en servicios públicos básicos y las relaciones de comunicación directa entre ciudadanía y gobierno que permiten entablar una relación de mayor cordialidad, sentido de pertenencia y colaboración personalizada. - Empoderar y hacer sentir al ciudadano parte fundamental en la construcción de un mejor municipio, al activar sus acciones colaborativas por medio de los mecanismos de participación. - Hacer sentir al ciudadano que la aportación de impuestos que ejerce se ve reflejado en la disponibilidad de mejores servicios públicos.
	7.2. Herramientas electrónicas	- Hacer válido el uso de medios electrónicos para facilitar la accesibilidad a las plataformas y la interacción entre ciudadanía y gobierno.

Línea	Clasificación	Acciones
	7.3. Integración ciudadana	- Integrar a medios de comunicación externos para aprovechar acciones de difusión del proyecto de Denuncia Ciudadana y aumentar el tráfico de información. Además de sumar a estas entidades en la construcción de una base de datos más extensa y robusta con participación directa en el proyecto, fungiendo como proveedores y verificadores de información. - Incentivar acciones participativas grupales en los que habitantes de zonas delimitadas fungen como proveedores de información, vigilantes y seguidores de los procesos de atención para alcanzar en comunidad una mejora de los servicios públicos básicos en la proximidad de sus asentamientos. - Integrar en las actividades operativas y de gestión del proyecto de Denuncia Ciudadana a los inspectores de barrio del municipio, aprovechando la cercanía y liderazgo ejercido en su comunidad. - Establecer vínculos de colaboración con organizaciones de la sociedad civil para difundir y enriquecer la información que recopilan las plataformas de Denuncia Ciudadana.

Fuente: Elaboración propia.

1. Planificación

1.1. Plan Estratégico. La existencia de una definición clara y precisa de la misión y objetivos del proyecto, junto con el esclarecimiento de intenciones y programa de actuación a seguir integrados en el diseño de un plan estratégico, son fundamentales para preservar la competitividad y permanencia del proyecto que sea de beneficio tanto para la ciudadanía como el propio gobierno municipal.

El proyecto de Denuncia Ciudadana no cuenta con algún documento donde se encuentre expresada la misión, visión, objetivos, indicadores o formas de operar del mecanismo de participación. Siendo el único documento tangible el oficio del Anexo 3 por el que se informa a las demás áreas del ayuntamiento la puesta en marcha del proyecto, con un proceso de planeación conducido por las ideas aportadas por un reducido grupo de funcionarios y ejecutado sin algún marco o procedimiento estructurado.

Resultando necesario formular un plan estratégico en conjunto con las demás áreas involucradas dentro del ayuntamiento y sea un indicativo del cómo y hacia dónde dirigir y alinear los esfuerzos de los colaboradores en las actividades y toma de decisiones cotidianas. Una guía de colaboración interdisciplinaria que se vale de la suma de esfuerzos, ideas, capacidades y compatibilización de las actividades en el quehacer de la administración pública y que al mismo tiempo comprometa bajo consenso a las diferentes instancias con el logro de los objetivos y la misión explícita del proyecto.

Durante el diseño del plan estratégico también deben considerarse otros aspectos como que, el producto o documento final sea entendible para toda la estructura organizacional y persista en la mente de todos los colaboradores para actuar con apego a la misión del proyecto durante las actividades cotidianas y la toma de decisiones.

1.2. Guía Operativa. No se tiene consenso entre los funcionarios para definir el tratamiento que debe darse a los diferentes tipos de solicitudes recibidas, actuando los funcionarios públicos con cierto grado de improvisación, manifestando falta de coordinación dentro de la organización y reflejada en el exterior con el actuar de los usuarios del mecanismo de participación.

Se identifica en el estudio la falta de concordancia al describir los funcionarios públicos los procesos de inclusión y tratamiento que se da a la información recibida y concentrada en la base de datos. También así, falta de información acerca del tipo de solicitudes que se reciben y donde la forma de operar no corresponde con la atención que todas ellas merecen, al involucrarse en atender solicitudes que van desde servicios públicos básicos hasta situaciones de emergencia, de las cuales estas últimas, por su propia naturaleza, requieren de una atención especial y con posibilidad de incidencia durante las 24 horas del día, pero que de igual manera no se cuenta con un horario de atención de los mecanismos definido, recayendo completamente en la decisión del operador el cuándo atender las solicitudes.

De acuerdo con la operadora del mecanismo de participación, aproximadamente el 40% de los usuarios entienden mal la dinámica del mecanismo. De este dato se aprecia que el usuario puede no estar bien informado del funcionamiento del mecanismo de participación, siendo resultado de la ausencia de lineamientos.

Por estas razones es que urge desarrollar un manual operativo que incluya las formas de actuación, horarios, canales, alcances, limitaciones, delimitaciones y demás especificaciones necesarias para lograr que el proyecto pueda ser atendido por cualquier persona que funja como gestor u operador de los mecanismos, así como por la ciudadanía que hace uso de estos servicios de atención.

Una recomendación adicional es tratar de priorizar, dado el registro de la base de datos con que se cuenta actualmente, la atención de solicitudes con alta demanda en la población y ello aprovecharlo para influir positivamente en el criterio que forma el ciudadano sobre la oferta de servicios que ejerce la administración pública en turno.

2. Recursos Electrónicos

2.1. Comunicación Organizacional. Las acciones de emisión de fichas de reporte en tinta y papel, maniobras de traslado de personal a oficinas de las distintas áreas competentes para entrega de fichas de reporte, y la generación de acuses de recibo, son prácticas convencionales que la administración pública ejerce cotidianamente y bien pueden ser ejecutadas de forma más fácil y rápida con el apoyo de recursos digitales que permiten visualizar y almacenar información siempre disponible.

El canal de comunicación vía WhatsApp para el proyecto de Denuncia Ciudadana que ha puesto a disposición la administración pública es ejemplo del aprovechamiento de estos avances tecnológicos al alcance de la sociedad, donde el gobierno interactúa con los ciudadanos de manera remota y digital. Evitando el desplazamiento a los centros de atención, la generación y acumulación de papeleo, así como el aprovechamiento de recursos propios de la plataforma que cuenta con indicadores de fase de los mensajes emitidos, siendo los estados de *enviado*, *recibido* o *leído*.

Si bien esta herramienta ha apoyado en la comunicación entre gobierno y ciudadanía como parte de un proyecto con cierto grado de diseño y planeación, la que respecta a la comunicación interna entre funcionarios públicos no ha sido institucionalizada, y los usos de plataformas digitales solo se han utilizado como un impulso individual de los funcionarios por tratar de obtener mejores resultados en sus

actividades de comunicación, siendo necesario para los gestores de los mecanismos de participación adoptar dentro de la organización el uso de una plataforma de comunicación organizacional que haga más eficiente y eficaz las labores a desempeñar.

Las opciones de plataformas van desde servicios de código abierto, el desarrollo de una red informática interna (intranet) hasta pago por servicios de plataformas privadas en distintos esquemas de contratación. Es importante resaltar que al seleccionar una plataforma debe tomarse en cuenta aspectos como el grado en que se ajusta la plataforma a la infraestructura y personal de la organización, presupuesto, objetivos de comunicación y actividades a desarrollar en ellas; tratándose de criterios fundamentales desde la elaboración del plan estratégico.

2.2. Base de Datos. El valor de los datos recabados aún no ha sido identificado por los gestores de los mecanismos de participación, con la necesidad de replantear el tratamiento que se da a la información, dirigido a rescatar intereses de los líderes del departamento como son: verificar que las demandas de la ciudadanía sean atendidas, comprobar que los servidores públicos realmente acudan al apoyo solicitado por el ciudadano y conocer la respuesta del ciudadano al ser atendida su solicitud.

La dispersión de información entre departamentos que integran a la administración pública y son partícipes en la recepción y atención de solicitudes ciudadanas en materia de servicios públicos básicos es, entre otros factores, producto de la diversidad de medios por los que se recibe información, sin contar con una estructura o modo operativo claro, existiendo distintas combinaciones en la canalización de solicitudes entre fuente de información, canal de comunicación y entidad receptora; también así, influye la falta de comunicación y vinculación interna, algunos departamentos operando de manera aislada y desalineada de los objetivos que persigue el proyecto de Denuncia Ciudadana.

A la dificultad que representan los factores previamente enunciados para lograr una mejora en la gestión estratégica se suma la ausencia de una instancia física o plataforma concentradora de información que mantenga la difusión y disponibilidad abierta de los datos tanto para consulta interna como externa a la organización.

En primera instancia se propone unificar en una sola base de datos la información referente a solicitudes en servicios públicos básicos que sea abierta, transparente y al alcance de toda persona para su consulta, lo que apoya en la toma de decisiones e incita a la colaboración de la ciudadanía para ser partícipe de las decisiones en comunidad, cumpliendo con los principios de proximidad ciudadana, transparencia y rendición de cuentas.

La práctica de unificación y disponibilidad abierta de los datos se facilita con la adopción de novedosas TIC para simplificar el proceso de recolección y análisis de datos. La internet ha dotado a la sociedad de acceso libre a un mundo digital que permite a las personas obtener información, comunicarse e interactuar de manera remota y cada vez a menor costo, con acceso por servicios privados e inclusive desde puntos de conexión gratuitos ubicados en determinados sitios de la ciudad impulsadas por distintos niveles de gobierno. Por ello se recomienda al gobierno municipal apoyarse de estas tecnologías para ser la base sobre la cual se forme una estructura de gobierno en la que todos dispongan de la misma información y sea de beneficio para la gestión estratégica y por consiguiente para la entrega de mejores servicios públicos.

Como lo mencionan los funcionarios en las entrevistas realizadas como parte del presente trabajo, los datos recabados tienen como fin tres principales aspectos: mantener contacto con el emisor de la denuncia, localizar el sitio donde debe atenderse la solicitud y evaluar la eficacia con que se da solución a las demandas. Pero, de estos tres aspectos

enunciados, con los datos recopilados por los gestores de los mecanismos, solo es posible dar respuesta a contactar con el emisor de la denuncia y localizar el sitio donde debe atenderse la solicitud, dado que de entre los siguientes campos solicitados no es posible evaluar la eficacia en atención a las demandas:

- nombre del ciudadano
- teléfono de contacto
- dirección o localización del reporte
- fecha de reporte
- tipo de reporte
- departamento competente
- estatus (abierto/cerrado)
- observaciones

Con motivo de dar respuesta a la evaluación de eficacia en atención a las demandas ciudadanas, se recomienda incluir en la base de datos información referente al tiempo transcurrido entre la recepción de la solicitud y su resolución, pues no es suficiente etiquetar como estatus “cerrado” cuando no es salvada la fecha en la hoja de cálculo como en la que operan actualmente.

Aunado a la inclusión del dato de fecha de resolución, se recomienda agregar a la base de datos información relativa a la fuente o canal por el cual se recibe el reporte, por ejemplo: WhatsApp, Facebook, medios de comunicación externos, entre otros. Mismo que apoya en la toma de decisiones dentro de las tareas de gestión, procurando acercar a la población las vías más efectivas de comunicación entre ciudadanía y gobierno.

Las medidas correctivas implican tanto mantener un respaldo de la base de datos en plataformas de almacenamiento en la nube como conservar archivos históricos con evidencia que incluyen las acciones realizadas por cada solicitud recibida y área competente que da atención a la denuncia. Las correcciones surgen de la experiencia en que el único dispositivo donde se encuentra salvada la base de datos presentaba fallas y con ello un alto riesgo de perder la información histórica, misma que únicamente es compartida con el alcalde quincenalmente y sería el único recurso adicional para rescatar cierto porcentaje de la información.

El almacenamiento de datos en la nube y la conservación de información histórica con evidencia del accionar por solicitud y área competente apoya en la consumación de un mismo sitio donde poder almacenar y encontrar información, lo que es similar a un archivo que pasa de ser físico a digital, pero con los beneficios de ser más estructurado, eficaz en su operación e inhibe la generación de papeleo.

2.3. Canal de Participación. Organismos internacionales han manifestado que las plataformas digitales son altamente eficaces para aumentar el flujo de información y hacer más eficiente la comunicación entre ciudadanía y gobierno, siendo estas herramientas digitales necesarias para ser integradas y aprovechadas en la administración pública a diferentes niveles de gobierno.

Como se ha propuesto en el apartado anterior, el uso de una plataforma digital concentradora de información, difusión y disponibilidad abierta de los datos para fines de consulta interna y externa presenta ventajas adicionales al tratarse de servicios informáticos con datos actualizados en tiempo real y de acceso libre sin limitación de dispositivos, contando con capacidad para integrar a extensas poblaciones y ser

partícipes del proyecto con la generación de información mediante la emisión de solicitudes y denuncias.

La propuesta de utilizar una plataforma digital compartida donde la información alimentada a la base de datos sea actualizada y visible para todos incentiva la colaboración de la ciudadanía y facilita el quehacer de los funcionarios públicos, desde los operadores con la simplificación de tareas hasta los líderes con la generación automática de análisis de datos para la toma de decisiones.

Se debe priorizar el uso de plataformas al servicio del ciudadano con la oferta de mecanismos de participación y canales de denuncia cercanos y de fácil acceso que motive y active sus acciones colaborativas. Se entiende por colaboración no únicamente a la generación de reportes, sino también acciones donde la población tenga acceso a datos como asunto, localización de reportes, fechas de generación y conclusión del reporte, fuentes de la denuncia y demás estadísticos de atención que no infrinjan las políticas de privacidad y apoye al ciudadano a contar con datos abiertos para aportar propuestas, desarrollar investigación y motive su aproximación con el gobierno.

Dadas las características de colaboración arriba expuestas, el canal de participación basado en una plataforma digital debe permitir dar seguimiento a las solicitudes en tiempo real, geolocalizables dentro de los límites de la municipalidad y con provisión de bases de datos descargables y en forma de gráficos dinámicos que facilite la visualización de información. Abonando nuevamente a la transparencia en el manejo de la información del departamento de atención ciudadana y sus demás colaboradores en servicios públicos básicos.

Todo ello busca explotar las intenciones de la ciudadanía por contactar a instancias de gobierno para ofrecerles mecanismos de participación directa, que reduzca

un proceso tradicionalmente burocrático del que la ciudadanía intenta evitar y que al mismo tiempo la aleja de acciones participativas, para finalmente incrementar el tráfico de información y su tratamiento oportuno dentro de los portales que ofrecen la administración pública.

2.4. Colaboración. Un gobierno democrático no se entiende sin la participación de la sociedad en los asuntos del estado. Esta concepción implica un rediseño de la administración pública municipal que logre la descentralización de las operaciones, desburocratización y favorecimiento de la expresión de la sociedad.

La integración de la sociedad en el quehacer público se incentiva con la adopción de las TIC, apoyado en la generación de un medio para la prestación de servicios más eficientes y menos burocráticos eliminando barreras que históricamente han separado a los ciudadanos de sus gobiernos. Citando nuevamente a Sagarzazu (2005) que señaló que la ampliación y agilización de servicios logran un ejercicio de la función pública más participativa y democrática, siendo esto último lo que en parte se espera de un proyecto como el de Denuncia Ciudadana puesto en marcha durante la administración 2018–2021.

El gobierno municipal debe ampliar y robustecer los enlaces de comunicación e interacción dentro de las plataformas para un mayor tráfico de información, como consecuencia de la colaboración de diversos sectores de la sociedad que no solo está dirigido a las personas como seres individuales, sino de sociedad civil organizada, empresas y sean de beneficio para la operación, gestión y mejorar la oferta de los servicios públicos. Actos favorecidos por la provisión de canales y recursos digitales que son más útiles y cercanos a sus funcionarios y ciudadanos.

Las estrategias por explotar con la integración y colaboración de agrupaciones dentro de las plataformas electrónicas identificadas en el presente estudio son enunciadas a continuación:

- Se debe aprovechar el compromiso y las relaciones adquiridas con los medios de comunicación externos en pasos clave del proceso de denuncia ciudadana con tareas como la provisión y verificación de información. Acciones que reducen labores atribuidas a desempeñar por los operadores de la plataforma. Es decir, se espera que los medios de comunicación con los que se mantienen acuerdos de colaboración sean integrados activamente al proyecto de Denuncia Ciudadana, pues se aprovecha de la conformación de una base de datos más robusta alimentada por la población donde se ha observado que aproximadamente 3 de cada 10 ciudadanos recurren a estos medios para hacer llegar sus opiniones, quejas o denuncias. Además de contar con verificación de la información realizada por los medios de comunicación, siendo parte del quehacer cotidiano de estos y liberando, en ciertos casos, de la actividad a los gestores de las plataformas.
- Otra propuesta es la creación de *clusters* o conglomerados dentro de las plataformas digitales donde los habitantes fungen como proveedores de información, vigilantes y seguidores de los procesos de atención para alcanzar en comunidad una mejora de los servicios públicos básicos en la proximidad de sus asentamientos.

Esta estrategia de colaboración apoya nuevamente a los gestores de las plataformas con reducir la carga de trabajo, pues parte de los pasos del proceso de denuncia, como el seguimiento a las solicitudes, pueden ser directamente

llevadas a cabo por la ciudadanía al integrarlos en la operación de los mecanismos de participación. Que al mismo tiempo los empodere y sean colaboradores verdaderamente activos.

Para poder integrar tanto a grupos como individuos, la plataforma de denuncia debe ser accesible y responder a las demandas de una ciudadanía cada vez más impulsada por intereses particulares. De esta forma, se resalta la importancia de desarrollar una plataforma centrada en el ciudadano, donde la personalización de los medios de comunicación sea una característica sobresaliente del servicio. Siendo necesario contar con la capacidad para que el operador de la plataforma se ajuste a los intereses de cada individuo y mantenga un tipo de comunicación personalizada que cree un vínculo empático y de entendimiento con el ciudadano.

3. Estructura Orgánica

3.1. Desvinculación. El proyecto de Denuncia Ciudadana debe ser desvinculado de las funciones básicas del personal que conforma al departamento de Comunicación Social, dada las grandes diferencias existentes entre los objetivos para los cuales fue creado el departamento y la puesta en marcha de un proyecto que presta servicios más afines a las funciones de Atención Ciudadana.

Por una parte, las actividades fundamentales del departamento de Comunicación Social son llevar a cabo la cobertura y difusión de eventos y noticias relacionadas con el acontecer del ayuntamiento, mientras que, de acuerdo con las definiciones aportadas por los funcionarios públicos partícipes de las entrevistas, el proyecto de Denuncia Ciudadana tiene como fin “facilitar a la ciudadanía un canal de atención y comunicación bidireccional en materia de servicios públicos municipales, que atienda de manera

oportuna las solicitudes emitidas por la ciudadanía, reduzca el proceso burocrático y fortalezca la relación entre ciudadano y gobierno”.

Las actividades del departamento de Comunicación Social se desenvuelven bajo un esquema de comunicación unidireccional, sin realimentación por parte de la ciudadanía y con el fin de informar sobre el acontecer en el ayuntamiento, mientras que la operación de un mecanismo de participación requiere de contar con comunicación bidireccional y, en ciertas circunstancias, por múltiples ocasiones con los mismos individuos.

Con el fin de alcanzar los objetivos trazados, las actividades de los colaboradores deben ser ejercidas de manera exclusiva y dedicada a cada uno de los fines que persigue cada proyecto, puesto que, el que los colaboradores ejecuten tareas muy distintas entre ellas, no permite que se desempeñen de la forma en que sean conscientes de su aporte a los objetivos y misión de cada proyecto, sesgando el quehacer y dificultando la compatibilidad de las operaciones, traduciéndose en desatenciones, carencias en el desempeño y limitaciones en el alcance del proyecto.

Esta división entre el proyecto y el departamento, donde fue originalmente concebido, trae consigo la necesidad de formar un equipo especializado con colaboradores exclusivamente dedicados a perseguir los fines con que fue creado el proyecto de Denuncia Ciudadana, vinculado directamente con el área de Atención Ciudadana Municipal, donde sobre esta última recaigan las responsabilidades de gestión y operación de los mecanismos de participación.

Además, se requiere dotar de facultades al equipo que da forma a una unidad de atención especializada, para contar con acceso a información de las demás áreas que

integran al ayuntamiento y son parte de los intereses del proyecto en materia de servicios públicos básicos.

3.2. Capital Humano. Si bien el departamento de Comunicación Social hace uso de las redes sociales y mantiene interacción con los usuarios por la misma naturaleza de las plataformas, los fines de un mecanismo de participación son más profundos y demandantes que el simple hecho de interactuar por medios digitales, conllevando una responsabilidad mayor al tener al alcance información que puede ser aprovechada en beneficio de la sociedad y la propia administración pública con la entrega de mejores servicios públicos, siendo estos servicios las interacciones más tangibles que los ciudadanos tienen con su gobierno, esenciales para formar la confianza y posicionarse de una forma positiva ante la ciudadanía.

Aunque para la puesta en marcha del proyecto de Denuncia Ciudadana se recurrió a sumar al equipo de trabajo un nuevo colaborador, el formar una nueva unidad de atención especializada con autoridad y capacidad para recibir, validar, filtrar, actualizar y difundir información dentro y fuera de la administración pública requiere de aumentar el capital humano e integrar personal dedicado a analizar, interpretar y proponer soluciones con base en la información generada, misma entidad que apoya a la descentralización de la toma de decisiones tradicionalmente ejercidas por el alcalde.

Actualmente, la operadora de los mecanismos de participación comparte funciones tanto del proyecto de Denuncia Ciudadana como las fundamentales del departamento de Comunicación Social, sin embargo, las actividades relativas al proyecto de Denuncia Ciudadana no van más allá de contactar con el usuario, alimentar la base de datos, trasladar la solicitud al área correspondiente para su atención y realimentar al usuario sobre el estado de su solicitud, con una demanda muy pobre que se refleja en que tan

solo el 19.4% de los habitantes de la cabecera municipal de Teziutlán, Pue., mayor de 18 años conoce la herramienta de Denuncia Ciudadana.

Alcanzar el fin de fortalecer el mecanismo de participación e incrementar el flujo de información requiere de aumentar las capacidades y el alcance que hasta hoy posee la gestión de los mecanismos de participación en servicios públicos básicos, teniendo que definir una estructura orgánica con perfiles de puesto especificados y asignación explícita de tareas y responsabilidades distribuidas que apoya a una correcta formación de la unidad de atención especializada.

4. Sinergia

4.1. Gestión. Se ha identificado que el compromiso y coordinación entre algunas áreas de la administración pública ha sido precaria y presenta resistencia a colaborar con el proyecto de Denuncia Ciudadana que gestiona el departamento de Comunicación Social, existiendo situaciones específicas como:

- Considerar las solicitudes ciudadanas como una más del total que hay que atender sin dar al ciudadano un lugar central y como objetivo en la prestación de servicios públicos básicos.
- Inhibir atenciones y falta de asunción de responsabilidades de algunos departamentos respecto a las solicitudes ciudadanas que son de su competencia.
- Escalar solicitudes a instancias superiores en el organigrama para su resolución al no ser atendidas en tiempo y forma por el área al que compete la solicitud, turnando el caso a la Dirección de Gobierno e incluso escalable hasta el alcalde para su resolución.

Resulta importante desde un inicio como se ha hecho mención en el apartado de la propuesta de planificación, integrar interdisciplinariamente a las áreas que componen al ayuntamiento en la creación del plan estratégico de modo que se comprometa a las diferentes instancias con la participación, implementación y seguimiento a los objetivos trazados y la misión del proyecto.

Una opción viable para mantener la comunicación y el compromiso con la causa más allá del periodo de diseño del plan estratégico es sostener sesiones recurrentes de participación que incluyen a funcionarios de todos los niveles y departamentos competentes para dar seguimiento a la gestión, establecer mejoras y crear un verdadero compromiso de colaboración por parte de los involucrados al asignarles responsabilidades específicas.

4.2. Operación. Una administración pública unificada y colaborativa inhibe la centralización del poder y por consiguiente de la toma de decisiones. La información recibida y manejada por la administración pública municipal en cuanto a reportes o solicitudes ciudadanas en servicios públicos básicos se encuentra dispersa entre diferentes áreas que la integran, debiéndose entre otros factores a la falta de comunicación y vinculación entre las áreas que componen al ayuntamiento, operando algunas de manera aislada e independiente, impidiendo la comunicación y transparencia del acontecer en la municipalidad.

Esta situación perturba la gestión de información y el buen manejo de los mecanismos de participación al operar con vacíos y sesgos de información, además de ser esta susceptible a manipulación de los datos y alteraciones en el proceso de toma de decisiones sin fundamento en datos reales. Para hacer frente a ello, es necesario formalizar un compromiso de responsabilidad y colaboración entre áreas para mantener

actualizada y proveer de datos verídicos la información compartida con la unidad gestora de los mecanismos de participación.

De igual forma, deben resaltarse los beneficios compartidos que tiene la colaboración interdepartamental, al ser reconocidos por su proximidad social y excelencia en la provisión de servicios públicos básicos, determinantes para formar el criterio que la ciudadanía conserva de su gobierno en general.

5. Investigación y Capacitación

5.1. TIC. De las entrevistas se identifica que los colaboradores del proyecto de Denuncia Ciudadana no consideraron durante la etapa de estructuración y diseño del proyecto las ventajas que conlleva la digitalización de los procesos, evidenciando un desconocimiento de las TIC que apoyen al manejo de los mecanismos de participación de una forma más eficiente y eficaz.

Dado el desconocimiento de las herramientas y recursos digitales es que los gestores continúan recurriendo a prácticas tradicionales como:

- Emisión de fichas de reporte en papel y tinta.
- Traslado de personal a oficinas de las distintas áreas para entrega de fichas de reporte.
- Generación de acuses de recibo físicos.
- Base de datos salvada en hojas de cálculo en un solo equipo de cómputo.
- Almacenamiento de la información en medios físicos.

Mismas prácticas que con las tecnologías disponibles y la creciente evolución pueden trasladarse a ser manejadas de manera digital, por lo que los colaboradores

deben explorar la oferta de recursos y herramientas digitales útiles para mejorar la gestión de los mecanismos de participación en beneficio propio y de los usuarios del servicio.

Del mismo modo en que se vincula a los colaboradores con las tecnologías en constante evolución, es importante que estos entiendan los beneficios y el manejo de cada una de las herramientas que operan, siendo necesario emprender una campaña de capacitación tanto para operadores como líderes gestores del proyecto, de modo que se logre un manejo más eficiente de las herramientas, y que, en condiciones de riesgo como la rotación de funcionarios, exista algún colaborador con la capacidad para transmitir los conocimientos a nuevos operadores y gestores.

5.2. Toma de Decisiones. El único aspecto identificado en cuanto a la adopción de plataformas digitales por el proyecto es el uso de redes sociales como Facebook y WhatsApp para establecer comunicación entre Ciudadanía–Gobierno y Gobierno–Gobierno, pese a que los beneficios encontrados en herramientas digitales pueden ser tan diversas y aplicarse a una mayor cantidad de procesos y actividades llevadas a cabo por los operadores de los mecanismos de participación, como lo es facilitar el proceso de toma de decisiones.

Desde los inicios en que surge la idea de instaurar un servicio de atención ciudadana en servicios públicos básicos, los funcionarios evidenciaron una falta de conocimientos sobre modelos de atención, proyectos desplegados en otras municipalidades y casos de éxito en sistemas de atención ciudadana, lo que provoca en cierta medida una reducida visión de las diferentes herramientas, procesos y del potencial que tienen algunas de ellas ser aplicadas en la municipalidad de interés. Siendo recomendable indagar proyectos y casos de éxito en atención ciudadana en servicios públicos básicos que sirvan para reorientar y dar forma a la estrategia del proyecto.

Por otra parte, la toma de decisiones se refuerza con investigar y comparar en fuentes de información confiables cada uno de los factores involucrados en la gestión de los mecanismos de participación a fin de evaluar y actuar con información fundamentada. Pues gran parte de las decisiones tomadas dentro de la gestión de los mecanismos se basan en la intuición, creencias e ideas sin evidencia que compruebe la veracidad de las acepciones, ejemplo de ello es la decisión por la cual se define utilizar WhatsApp como principal medio por el cual recibir las solicitudes, teniendo como argumentos:

- La mayoría de la gente cuenta con celular.
- Plataforma de moda.
- Mayor rapidez en la interacción.
- Twitter pocas personas lo saben usar.
- Facebook está dejando de usarse.

Destacando la falta de evidencia o sustento en los argumentos que arriba se mencionan, siendo únicamente parte de la percepción de los planificadores del proyecto.

Por último, los colaboradores entrevistados del proyecto califican de manera positiva las prácticas de rápida atención a las solicitudes y la satisfacción de la mayoría de los usuarios, destacando la complacencia en la reducción del tiempo de atención. Además, la operadora de los mecanismos de participación enuncia en el “Tratamiento de las Solicitudes del Mecanismo de Denuncia Ciudadana” (véase Figura 16) como último paso el “consentimiento de satisfacción”. Sin embargo, no existe algún instrumento o práctica que evalúe la satisfacción de los usuarios del servicio de Denuncia Ciudadana.

De este modo, es incorrecto realizar inferencias cuando los procedimientos y la información que capta la organización no es concluyente para definir con claridad la percepción en calidad del servicio de atención, debiendo primeramente generar un

instrumento que evalúe la satisfacción de los usuarios del servicio de Denuncia Ciudadana.

6. Difusión Interna

6.1. Sistema. Parte de la gestión estratégica del proyecto es cumplir con hacer efectiva, y en beneficio de todas las partes interesadas del proyecto, el sistema de comunicación y entendimiento que dan pie a la colaboración tanto interna como externa a la administración pública. Misma cuestión que se ha visto rebasada por recurrir a prácticas tradicionales de departamentos gubernamentales que trabajan en silos aislados limitando la creación de servicios.

El desarrollo de servicios horizontales, que rompen el paradigma de la jerarquización, evita que los departamentos gubernamentales trabajen en silos, a la par que incentiva la colaboración y disponibilidad de información consistente para todas las partes involucradas. Las acciones propuestas para atender estas deficiencias comienzan por implementar un sistema de gestión interdepartamental que sea abierto y centrado en el ciudadano, donde el sistema de atención ciudadana sea estandarizado y basado en la teoría que se ha desglosado dentro del marco teórico del presente documento.

Considerando el desarrollo de un gobierno:

- Colaborativo
- Impulsado por la tecnología
- Ágil y receptivo
- Impulsado por la perspicacia
- Compatible con terceros

Una acción concentrada a la gestión del corto plazo es la de fundar canales de comunicación bidireccionales que incorpore información relacionada con los avances y seguimiento de las solicitudes dentro de la organización, tratándose de información generada de orden público en bases de datos para consulta abierta y transparencia de las entidades, pero que no se limita a la difusión entre departamentos gubernamentales, sino también puesta al alcance de la ciudadanía.

6.2. Comunicación. El método de difusión interna del proyecto de Denuncia Ciudadana, desplegado por el departamento de Comunicación Social del ayuntamiento, consideró únicamente la emisión de documentos tipo notificación donde se daba por enterado a las distintas entidades el funcionamiento de la herramienta de participación a poner en marcha, sin embargo, este material de difusión presenta una deficiente enunciación del proceso y que poco profundiza en términos tanto operativos como de objetivos y razón del ser del mecanismo de participación.

Se Identifica que existen funcionarios dentro de la administración pública que desconocen la existencia del proyecto, así como algunos otros que no responden al ser cuestionados sobre el funcionamiento operativo, lo que refuerza la aseveración de que el proyecto no responde a integrar y comprometer a los funcionarios y por lo tanto en menor medida a los propios departamentos.

Parte de la ausencia de compromiso y coordinación entre áreas de la administración pública municipal es producto de la limitada comunicación interdepartamental a falta de un ejercicio de difusión interna y el establecimiento de compromisos más allá de la emisión de circulares que son fácilmente desestimadas, con un alcance reducido y con información que llega únicamente a la primera línea del organigrama y no involucra a la totalidad de los colaboradores de las distintas áreas.

Para atender la problemática presentada, debe comenzarse por realizar actividades de difusión del proyecto entre los funcionarios públicos más allá de las vías de notificación documental. Principalmente recurrir a efectuar una presentación formal, ya sea de manera presencial o virtual dado el contexto sanitario global, donde se exponga de fondo el funcionamiento y plan estratégico del proyecto involucrando a servidores públicos de todos los niveles jerárquicos.

Finalmente, es importante asegurarse de hacer efectiva la divulgación y consentimiento de los manuales operativos entre los colaboradores de la administración pública, para de esa forma mantener coordinadas las actividades y vincular las operaciones interdepartamentales con la menor cantidad de incertidumbre posible. Conociendo cada colaborador las actividades y decisiones que debe tomar encaminadas a lograr los objetivos y la misión del proyecto.

7. Enlace y Divulgación

7.1. Empoderamiento. La provisión de servicios públicos es el medio más tangible por el que la ciudadanía percibe y crea juicios sobre el quehacer y la calidad de su gobierno en turno, misma que combinada con la creación de vínculos y comunicación directa a través de un mecanismo de participación ciudadana, el buen desempeño de estos servicios crea condiciones para ser aprovechadas en beneficio de los usuarios y proveedores de servicios.

Por esta razón, el gobierno municipal de Teziutlán debe explotar la oportunidad de extender los mecanismos de participación en servicios públicos básicos y las relaciones de comunicación directa entre ciudadanía y gobierno que permiten entablar una relación

de mayor cordialidad, sentido de pertenencia y colaboración personalizada con los usuarios de los servicios del proyecto de Denuncia Ciudadana.

Además, se debe empoderar y hacer sentir al ciudadano parte fundamental en la construcción de un mejor municipio al activar sus acciones colaborativas por medio de los mecanismos de participación, fines que apoyan a la administración pública a aumentar la aceptación de las herramientas y canales entre la población y apoya a la toma de decisiones en conjunto.

Sin perder de vista que para el ciudadano es importante contar con excelentes servicios públicos al ser ellos quienes aportan con sus impuestos al desarrollo de la municipalidad, con ello la exigencia se incrementa y el gobierno debe responder motivando la colaboración y prestación de buenos servicios públicos.

7.2. Herramientas Electrónicas. La participación ciudadana y su influencia en la vida pública se beneficia por la adopción y uso de tecnologías de información y comunicación cada vez más útiles y asequibles para las personas, lo cual acompañado de una mayor accesibilidad y conocimientos en el manejo de estas herramientas modifican la forma en que las personas participan y emiten sus ideas, opiniones, quejas o denuncias.

Los gobiernos deben aprovechar los beneficios que ofrece disponer de sitios web, blogs, portales de información y creación de aplicaciones para la provisión de trámites o denuncias que aportan a la generación de información, interacción y vinculación con la ciudadanía de manera sencilla, expedita y remota. Para el caso específico de las plataformas de Denuncia Ciudadana, los gestores deben valerse del uso de medios electrónicos para facilitar la accesibilidad de las plataformas y la interacción entre ciudadanía y gobierno.

7.3. Integración Ciudadana. La integración que comprende a distintos actores y sectores de la población de Teziutlán se presenta como una estrategia para lograr un mayor alcance en la difusión del proyecto y un incremento en la participación colaborativa de los ciudadanos, impactando directamente en el flujo de solicitudes de información de las plataformas de atención y la recolección de datos para formular acciones y toma de decisiones fundamentadas.

Del diagnóstico y análisis de en la gestión estratégica de mecanismos de participación, se identifica a cuatro distintas entidades a las cuales buscar integrar en el corto plazo dentro del proyecto:

- medios de comunicación externos
- grupos comunitarios
- inspectores de barrio
- organizaciones de la sociedad civil

Se comienza por integrar a medios de comunicación externos para aprovechar acciones de difusión del proyecto y aumentar el tráfico de información, además de sumar a estas entidades en la construcción de una base de datos más extensa y robusta con participación directa en el proyecto fungiendo como proveedores y verificadores de información, lo que al mismo tiempo reduce las actividades a desempeñar de los operadores de los mecanismos de participación.

En segundo lugar, incentivar acciones participativas de grupos comunitarios en los que habitantes de zonas delimitadas, como los llamados barrios, fungen como proveedores de información, vigilantes y seguidores de los procesos de atención para

alcanzar en comunidad una mejora de los servicios públicos básicos en la proximidad de sus asentamientos.

Parte del interés de involucrar a las esferas de los barrios se complementa con integrar en las actividades operativas y de gestión del proyecto a los inspectores de barrio designados a lo largo del municipio, aprovechando la cercanía y liderazgo ejercido en sus comunidades. Por último, se recomienda establecer vínculos de colaboración con organizaciones de la sociedad civil para difundir y enriquecer la información que se recopila en las plataformas de Denuncia Ciudadana, dado que aproximadamente una tercera parte de la población recurre a estas instancias con el fin de resolver algún problema que les afecta.

Propuesta Integral

La propuesta de valor del estudio efectuado al departamento de Comunicación Social del ayuntamiento de Teziutlán se encuentra alineada con experiencias de casos de éxito desplegadas en la revisión de literatura, además de características, estrategias y recomendaciones propuestas en estudios como los efectuados por Bayona y Morales (2017), Searle (2017) y la OCDE (2019) presentados dentro del marco teórico.

Las siete líneas de acción en que se divide la propuesta están igualmente fundamentadas con los diferentes postulados de los autores arriba mencionados y detallado en la Tabla 13, mismos que se interrelacionan y apuntan a un mismo fin en que un enfoque de gobierno electrónico centrado en el ciudadano favorece la participación y fortalece el enlace entre ciudadanía y gobierno; al eliminar barreras, facilitar la comunicación y aumentar las acciones colaborativas entre ciudadanos, empresas y sociedad civil.

Tabla 13. *Relación Líneas de Acción con la Literatura*

Línea de acción	Searle	OCDE
Planificación	Crear una estrategia que conecte a la organización con las TIC, determinando una visión de tres a cinco años que considere los planes internos y demuestre cómo la organización planea entregar la visión.	Comprensión de todas las actividades estratégicas necesarias para facilitar una transformación exitosa y sostenible cambiando la cultura de la entrega.
	El gobierno debe evaluar la tecnología con la que cuenta actualmente para identificar el valor que aún puede proporcionar, pues si bien la nueva tecnología es ideal, representa un costo adicional para el contribuyente, por lo que optimizar las inversiones deben ser factores prioritarios.	Diseño de un sector público impulsado por los datos.
Recursos electrónicos	Centrarse en el ciudadano requiere innovación y cuidado real por brindar mejores servicios, mismos que se pueden encontrar en la tecnología.	
	Hacer que los servicios sean personalizados y proactivos, con sistemas de comunicación que van de afuera hacia dentro.	Intención del gobierno de abordar lo “digital”.
	Utilizar arquitectura de referencia digital garantiza que cada servicio implementado funcione bajo un mismo estándar, simplificando la arquitectura tecnológica y creando una experiencia consistente para los usuarios.	Los datos como factor fundamental.
	Gobiernos deben adaptarse a las nuevas técnicas analíticas basadas en conjuntos de datos que no solo incluyen bases de datos estructurados, sino también en formatos de audio, video o contenido de redes sociales.	Cultura de transparencia y responsabilidad que se encuentran detrás de las formas digitales de trabajo.
	Ofrecer datos consistentes en formato, valores y relacionados entre conjuntos, que sigan un estándar de dominio público.	Enfoque de entrega de servicios de cultura abierta y apoyado en lo digital.
	Creación de un ecosistema de datos compartidos que aportan valor general a la ciudadanía e inhibe el progreso de inconsistencias.	El gobierno como plataforma digital de componentes unificados.
	Enfoque digital que incluya protección, detección, respuesta y recuperación de datos de los ciudadanos.	

Línea de acción	Searle	OCDE
Estructura orgánica	Al ciudadano poco le interesa quién es la entidad que le presta el servicio o quién construye la herramienta que utiliza, solo le importa que funcione, mantenga sus datos seguros y le facilite la vida.	Construcción de un ecosistema para apoyar y equipar a los funcionarios públicos para hacer política y prestar servicios.
	Desarrollo de servicios horizontales. El entorno tecnológico de un gobierno centrado en el ciudadano debe ser rápido y dinámico, los gobiernos deben cambiar a una configuración híbrida que combine sistemas heredados optimizados con compromisos como servicios apoyado en terceros.	
Sinergia	Un gobierno verdaderamente centrado en el ciudadano debe ser ágil y flexible para que pueda continuar adaptándose a las necesidades cambiantes del ciudadano.	Se requiere de proactividad y capacidad de los gobiernos para anticiparse y responder rápidamente a las necesidades de sus ciudadanos.
	Información gubernamental conjunta y colaborativa que traspasa libremente entre los departamentos. Asegurarse de contar con el presupuesto y compromiso para llevar a cabo una transformación progresiva de mayor amplitud.	
Investigación y capacitación	Necesidades, desafíos, preguntas y comentarios del ciudadano son la base sobre la cual se construye cada servicio.	Servicios dirigidos por las necesidades de la sociedad en lugar de las suposiciones del gobierno. Datos para prever las necesidades, dar forma a la prestación de servicios y comprender y responder al cambio.
	Al hacer del análisis avanzado un elemento central del proceso de la toma de decisiones, los funcionarios cuentan con todos los datos necesarios para generar propuestas de optimización o creación de nuevos servicios. En la toma de decisiones y planes deben considerarse las innovaciones tecnológicas externas que influyen en lo que el ciudadano espera por parte del gobierno.	

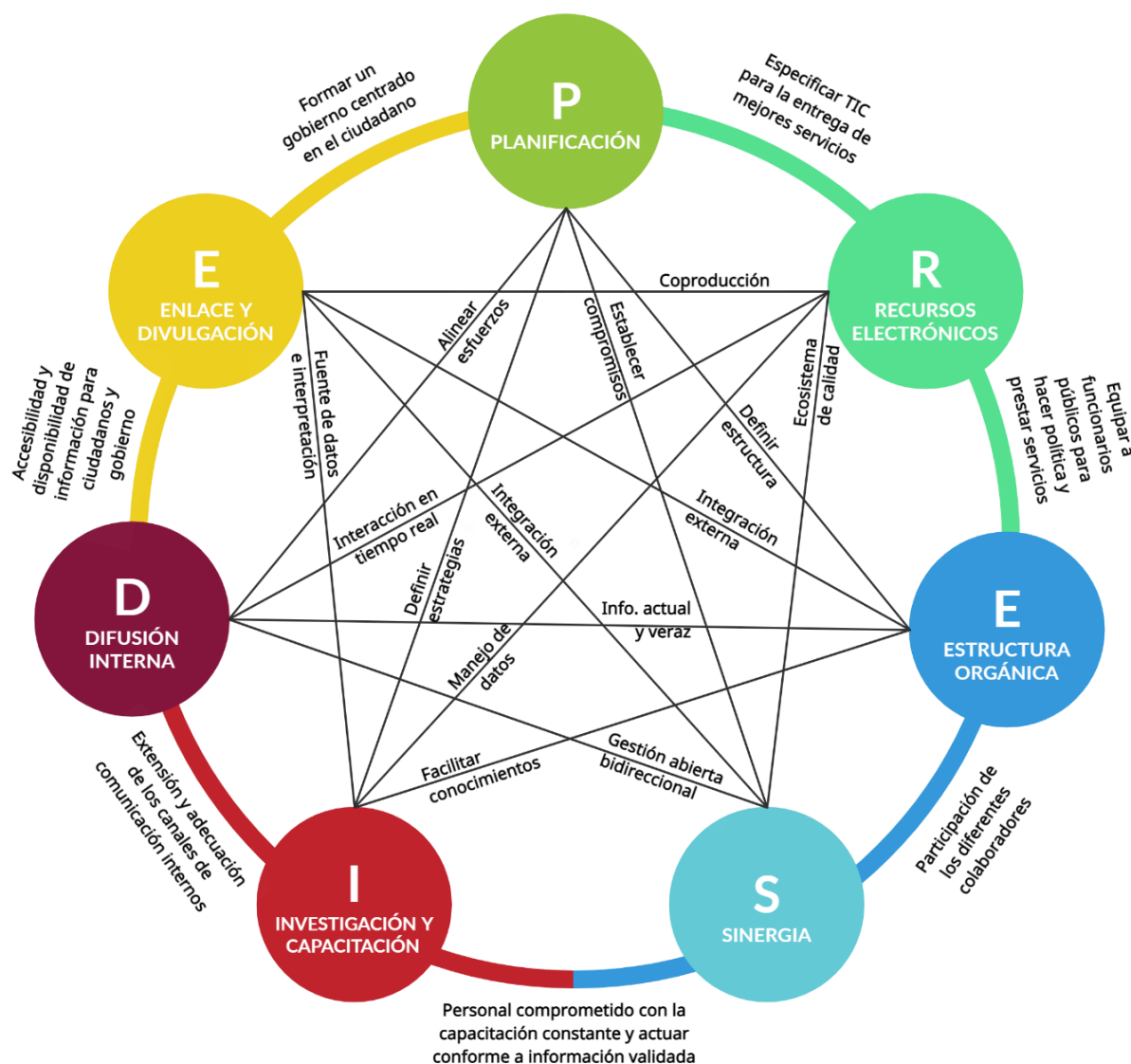
Línea de acción	Searle	OCDE
Difusión interna	Contrarrestar las prácticas tradicionales de departamentos gubernamentales que trabajan en silos aislados limitando la creación de servicios.	Un gobierno conectado permite abordar los problemas de principio a fin, en lugar de digitalizar sus componentes de forma fragmentada.
	Una versión única y compartida de los datos evita que los departamentos gubernamentales trabajen en silos y generen sus propios datos con inconsistencias.	
	Publicar datos abiertos cualitativos y consistentes: los datos que se ofrecen para uso de terceros deben ser confiables y de calidad.	
Enlace y divulgación	Los departamentos gubernamentales deben cambiar de una visión interna hacia una que se enfoque en el resultado esperado por la ciudadanía.	Orientación al usuario.
	Cualquier decisión o proyecto debe ir precedido de información directa del usuario final.	Voluntad de los gobiernos de colaborar más allá de los límites de la organización e involucrar a entidades externas.
	Toda solicitud de servicio, evaluación y decisión debe ser considerada desde el punto de vista del ciudadano.	Explotación de oportunidades para que el gobierno colabore con los ciudadanos, las empresas la sociedad civil y otros.

Fuente: Elaboración propia con base en Searle (2017) y OCDE (2019).

Si bien todas las líneas de acción guardan explícitamente relación con la línea de Recursos Electrónicos, dado el enfoque tanto del estudio como de los autores en el tópico de gobierno electrónico centrado en el ciudadano, la propuesta de valor o propuesta integral también intenta demostrar que la relación entre las demás líneas es más estrecha de lo que la segmentación refleja, pues una de ellas afecta en cierta medida al desarrollo favorable de las demás, tratándose de sistemas verdaderamente conectados que mejoren la gestión estratégica y tecnológica en proyectos como el estudiado de Denuncia Ciudadana y sean trasladados a la gestión de otros proyectos dentro de la administración pública actual o sirvan de experiencia para administraciones futuras.

De esta manera, las siete líneas de acción de gestión estratégica y tecnológica propuestas para fortalecer los mecanismos de participación en servicios públicos básicos son reunidas para dar forma a un esquema integrador al cual se denomina PRESIDE y es ilustrado en la Figura 26. Se trata de un esquema que sugiere ser aplicable más allá de la administración pública municipal en el periodo de estudio y permita a administraciones futuras, dentro o fuera de la municipalidad analizada, considerar las oportunidades que ofrece la reconfiguración de prácticas y adecuación de estrategias en beneficio de la administración pública y su relación con la ciudadanía por medio de intervenciones a sus mecanismos de participación y coproducción para la oferta de servicios públicos básicos.

Figura 26. Esquema Integrador de Propuesta PRESIDE



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se busca enunciar de una manera simple la propuesta integral, misma que desglosa el aporte y relación que las líneas planteadas guardan con acciones concretas de mejora en la gestión y que impactan directamente en la implementación y puesta en marcha del proyecto de Denuncia Ciudadana.

La propuesta de mejora comienza por atender el proceso de planificación con mayor claridad y especificidad comparada contra la forma en que se maneja actualmente, con la necesidad de definir en conjunto los propósitos del proyecto, la misión y objetivos a perseguir, formulando una guía de cómo y hacia dónde alinear los esfuerzos de los colaboradores. De la misma manera, es necesario desarrollar un manual o guía operativa que incluya las formas de actuación, limitaciones, delimitaciones y demás especificaciones que apoyen a la gestión y uso de los mecanismos de participación, beneficiando tanto a funcionarios públicos con el manejo de información como a los ciudadanos para conocer de qué manera utilizar los recursos que ofrece la administración pública.

El proceso de planificación se sigue exitosamente mientras las demás líneas de acción sean coherentes con los esfuerzos de dicha etapa, requiriendo de: definir una estructura orgánica para la distribución de tareas y responsabilidades que sumen al logro de los objetivos; establecer un verdadero compromiso de colaboración, sinergia e integración de las diferentes áreas del ayuntamiento en la creación del plan estratégico; comunicación interna efectiva en la difusión de información para alinear esfuerzos; realizar proceso de investigación y diagnóstico situacional que facilita la definición de estrategias; la inclusión dentro del plan de las estrategias de enlace y divulgación efectivas para formar un gobierno centrado en el ciudadano; y especificación de recursos y tecnologías digitales de los que ha de valerse para la entrega de mejores servicios públicos.

La línea de estructura orgánica busca formar una unidad de atención especializada en mecanismos de participación en servicios públicos básicos, desvinculado de las funciones básicas de la Dirección de Comunicación Social, con perfiles de puesto

específicos, asignación explícita de responsabilidades, facultades individuales de mayor alcance, autonomía y capacidad en el manejo de información para la toma de decisiones apoyado en las TIC.

La relación de la estructura orgánica con las líneas de acción continúa primeramente con las de sinergia y la difusión interna, donde se requiere de la participación de los diferentes departamentos para proveer de información actualizada y verídica al personal de la unidad de atención especializada, que es precisamente esa información los insumos básicos para ejercer sus funciones. Seguidamente, la línea de investigación y capacitación va dirigida a instruir al personal para ofrecer servicios de atención de calidad, dotar de conocimientos para el manejo de plataformas y recursos electrónicos y de formar habilidades para la verificación y análisis de información en la toma de decisiones fundamentadas.

Por la parte del enlace y divulgación, guarda relación una estructura organizacional en dos principales vertientes, la primera busca extender los mecanismos de participación y las relaciones de comunicación directa entre ciudadanía y gobierno con mayor cordialidad, sentido de pertenencia y colaboración personalizada. La segunda, tiene como fin integrar en las funciones básicas de la unidad de atención a:

- a) los medios de comunicación externos con tareas de difusión del proyecto, proveeduría y verificación de información;
- b) a grupos comunitarios con la proveeduría de información, vigilantes y seguidores de los procesos de atención;
- c) a los inspectores de barrio con actividades operativas y de gestión aprovechando la cercanía y liderazgo es sus comunidades; y

- d) a las organizaciones de la sociedad civil para difundir y enriquecer la información que recopilan los colaboradores.

Finalmente, la línea de recursos electrónicos se vincula y tiene influencia con la estructura orgánica dado que ofrece la construcción de un ecosistema para apoyar y equipar a los funcionarios públicos para hacer política y prestar servicios, entre ellas, la adopción de una plataforma de comunicación organizacional, la personalización de los medios de comunicación para ajustarse al ciudadano y herramientas para la recolección, almacenamiento, tratamiento y análisis de datos.

La tercera línea, sinergia, está enfocada en hacer que los funcionarios y la estructura completa de la administración pública se involucren en la gestión y operación de los mecanismos de participación, resaltando los beneficios compartidos de la colaboración interdepartamental y el reconocimiento al cumplimiento con los ejes de proximidad social y excelencia en la entrega de servicios públicos básicos.

La relación del compromiso de colaboración con la línea de difusión interna se forja en la implementación un sistema de gestión interdepartamental que sea abierto y centrado en el ciudadano, que establezca comunicación bidireccional de avances y seguimiento de las solicitudes dentro de la organización. De igual manera, hacer efectiva la divulgación y consentimiento de los manuales operativo entre los colaboradores para mantener coordinadas las actividades y vincular las operaciones interdepartamentales.

La investigación y capacitación es igualmente importante para el logro de la línea de sinergia en la medida que el personal se encuentre comprometido a capacitarse en el uso de herramientas de trabajo y a investigar y comparar de manera proactiva en fuentes de información confiables cada uno de los factores involucrados en la toma de decisiones.

Por otra parte, el enlace y divulgación está relacionada con incentivar acciones participativas de todos los individuos, sectores y grupos de la sociedad civil en la conformación de un proyecto que está fundado en la interacción de sociedad y gobierno, empoderando y haciendo sentir al ciudadano parte fundamental en la construcción de un mejor municipio, siendo aquí donde los canales de participación como las plataformas y herramientas digitales cobran relevancia, requiriendo del compromiso colaborativo para mantener un espacio electrónico con información verídica, actualizada y al alcance de todas las personas.

Las acciones que integran la línea de difusión interna tienen su origen en identificar que los gestores de los mecanismos de participación ejecutaron una campaña de promoción breve y sin profundizar en detalles sobre la planeación, estrategias y funcionamiento del proyecto de Denuncia Ciudadana dentro de la misma organización, para lo cual resulta necesario en primer lugar efectuar una presentación formal donde se exponga de fondo el funcionamiento y plan estratégico del proyecto, mismo que con la participación y compromiso de colaboración anteriormente considerados se fortalece la importancia de esta línea y su relación con las restantes. Relaciones como lo son con las líneas de enlace y divulgación, y recursos electrónicos, aprovechando los medios digitales para facilitar la difusión, accesibilidad y disponibilidad de los datos; y la interacción en tiempo real entre gobierno–gobierno y ciudadanía–gobierno.

La investigación y capacitación como línea de acción busca en un primer paso explorar la oferta de innovaciones tecnológicas externas útiles para mejorar la gestión de los mecanismos de participación y que influyen en lo que el ciudadano espera por parte del gobierno con la participación de funcionarios competentes. En un segundo paso, busca generar un instrumento que evalúe la satisfacción de los usuarios del servicio de

Denuncia Ciudadana, con la recolección de datos para prever las necesidades, dar forma a la prestación de servicios y comprender y responder al cambio. Creando servicios dirigidos por las necesidades de la sociedad en lugar de las suposiciones del gobierno.

El favorable desarrollo de la línea de investigación y capacitación requiere igualmente de un buen desempeño de la línea de enlace y divulgación, pues es de esta última donde se obtiene la información proveniente de los actores involucrados en los mecanismos de participación y que permite el manejo de los datos para dar forma a los servicios y adaptarlos a las expectativas y necesidades de los usuarios. Todo ello por medio del uso de plataformas y recursos digitales que facilitan las labores de recolección y almacenamiento en una sola base de datos, la seguridad que ofrece el respaldo con la adopción de servicios en la nube y la inclusión de información complementaria a la toma decisiones como la fuente o canal por el que se recibe el reporte ciudadano, el tiempo transcurrido entre la recepción y solución de la solicitud, así como mantener registro histórico para su consulta en el tiempo.

El empoderamiento de los ciudadanos y los vínculos de colaboración que se crean con un gobierno centrado en el ciudadano son prioridades de la línea de acción de enlace y divulgación, sin este aporte los mecanismos de participación no tendrían razón de ser, el proyecto no alcanzaría a integrar a la ciudadanía y la comunicación no desarrollaría iniciativas que den solución a problemáticas en materia de servicios públicos básicos. Tal como Searle (2017) expresó que cualquier decisión o proyecto debe ir precedido de información directa del usuario final.

Por último, la línea de acción de los recursos electrónicos, que guarda explícita relación con todas las anteriores y se enuncia en los párrafos de la propuesta integral, tiene como principal atribución ser una plataforma o ecosistema que soporta la estructura

tecnológica del gobierno electrónico, facilitando la interacción, comunicación, recolección de datos, análisis de información y que en general posibilita mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de mecanismos de participación. Respondiendo a los objetivos de accesibilidad, transparencia, rendición de cuentas, proximidad social y reducción burocrática planteados por el propio Gobierno Municipal de Teziutlán (2020) dentro del Plan Municipal de Desarrollo.

Al precisar cada uno de los objetivos principales de las líneas de acción del esquema integrador de propuesta PRESIDE, se observa necesario construir y proponer una estructura de evaluación que permita medir el grado de cumplimiento de cada una de las líneas de acción de forma independiente conforme a los objetivos definidos. Para la creación de la herramienta de evaluación se recurre a la adopción de indicadores de modelos desarrollados por el Gobierno Vasco (2016), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2011) y la CEPAL (2007), seleccionándolos dada la compatibilidad con dimensiones consideradas en el estudio y los análisis a los que hacen referencia en las etapas del proceso de oferta y gestión de mecanismos de participación ciudadana por medio de sistemas electrónicos.

El modelo propuesto por el Gobierno Vasco (2016) se centra en la evaluación de procesos participativos en la administración pública. Busca mejorar los procesos cuando aún se encuentran en fase de desarrollo y apoyar su impulso, además, conocer en qué medida los procesos de participación son eficaces al modificar la forma en que operan las administraciones públicas y saber si están apoyando a mejorar las políticas y servicios que ofrecen a la ciudadanía.

El sistema de evaluación del Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV)

elaborado por el BID (2011) para gobiernos subnacionales, tiene como propósito: analizar el grado de avance e institucionalización de las prácticas e instrumentos de la gestión para resultados en el sector público, contribuir con los elementos necesarios para elaborar un plan de mejoras institucionales, hacer seguimiento de la implementación de dicho plan y apoyar los esfuerzos de los gobiernos para lograr que su gestión produzca los resultados que los ciudadanos esperan.

Por su parte, el modelo propuesto por la CEPAL (2007) mide y evalúa de forma flexible y comparable desde múltiples dimensiones la concepción, el análisis de requerimientos y diseño, y la culminación de los proyectos de gobierno electrónico relacionados con los objetivos de reforma del sector público y la creación de valor público en los países de América Latina y el Caribe. Profundizando en que, si el modelo se considera útil, es posible utilizar las dimensiones y variables del modelo para seleccionar mejores indicadores y diseñar estrategias para institucionalizar su recolección (CEPAL, 2007).

Para atender la recomendación de generar una estructura de evaluación, en la Tabla 14 se presenta la propuesta de indicadores con la intención de ser una medida que permita evaluar a las administraciones públicas el grado en que se acercan a cumplir los objetivos de cada una de líneas de acción que componen a la estructura integral PRESIDE.

Tabla 14. Estructura de Evaluación

DEFINICIÓN Y RAZÓN DE SER		VALORES POSIBLES	INDICADORES	MÉTODO DE ANÁLISIS	
Planificación	Planificación Estratégica	Criterio de calificación basado en puntajes de 0 a 5 unidades dependientes del número de condiciones que cumplen los programas de gobierno	Condición 1. Disponer de un marco normativo nacional o subnacional (ley, ordenanza, reglamento o decreto) que sustente sus funciones. Condición 2. Disponer de personal suficiente y capacitado en planificación. Condición 3. Contar con manuales y procedimientos para llevar a cabo los procesos técnicos. Condición 4. Contar con capacidad adecuada de procesamiento y transmisión de datos e información.	Criterios de calificación	Puntaje
	Existe una unidad institucional del gobierno subnacional encargada de la planificación gubernamental.			No existe una unidad institucional encargada de la planificación gubernamental	0
	La unidad institucional encargada de la planificación tiene como función conducir el proceso de planificación y programación de los objetivos gubernamentales y para hacerlo necesita cumplir con ciertos criterios o condiciones.			Se está creando una unidad institucional encargada de la planificación gubernamental	1
				Existe una unidad institucional que cumple con una de las condiciones	2
				Existe una unidad institucional que cumple con dos de las condiciones	3
				Existe una unidad institucional que cumple con tres de las condiciones	4
				Existe una unidad institucional que cumple con todas las condiciones	5

	DEFINICIÓN Y RAZÓN DE SER	VALORES POSIBLES	INDICADORES	MÉTODO DE ANÁLISIS
Recursos Electrónicos	Usabilidad y Utilidad		O1. Los sitios en Internet o sistemas son fáciles de usar para cualquier persona. O2. Los sitios en Internet o sistemas son usados ampliamente. O3. Para los usuarios es fácil buscar información en los sitios en Internet y/o sistemas. O4. Los sitios en Internet o sistemas son útiles para los usuarios. O5. Realizamos evaluaciones de usabilidad y utilidad entre los usuarios de los sitios en Internet y/o sistemas de forma sistemática. O6. Realizamos evaluaciones de usabilidad y utilidad entre los usuarios de los sitios en Internet y/o sistemas al menos una vez al año.	O = $\frac{1}{2}$ Percepción sobre el Nivel de Usabilidad y Utilidad de Portales y Sistemas + $\frac{1}{2}$ Realización de Evaluaciones de Usabilidad y Utilidad O = $\frac{1}{2}(O_1+O_2+O_3+O_4)/4*10 + \frac{1}{2}(O_5+O_6)/2*10$
	Mide la usabilidad y utilidad de las aplicaciones, así como el interés de los gobiernos en evaluar la usabilidad de sus sistemas y sitios de Internet. La investigación ha mostrado que la usabilidad y utilidad de los sistemas son factores que influyen en la adopción de sistemas y sitios de internet.	Valores en una escala de 100 puntos, compuestos con base en preguntas respondidas en una escala de 10 puntos		
	Infraestructura Tecnológica y Compatibilidad		C1. La infraestructura tecnológica existente es adecuada para los objetivos y metas de nuestros proyectos de tecnologías de información. C2. Nuestras plataformas de cómputo están diseñadas para apoyar completamente la colaboración y la interoperabilidad entre dependencias o poderes gubernamentales. C3. Nuestras aplicaciones de software son adecuadas para compartir información e interoperar. C4. El personal está capacitado para dar uso a la infraestructura de cómputo con la que cuenta la dependencia. A6. Número de empleados en su dependencia. C5. Número de computadoras en su dependencia. C6. Número de computadoras conectadas en red. C7. Número de computadoras con acceso a Internet.	C = $\frac{3}{4}$ Percepción de Adecuación de Infraestructura + $\frac{1}{4}$ Indicadores de Equipamiento C = $\frac{3}{4} (C_1+C_2+C_3+C_4)/4*10 + \frac{1}{4} (IF(A_6 \geq C_4, C_5/A_6, 1) + IF(A_6 \geq C_5, C_6/A_6, 1) + IF(A_6 \geq C_6, C_7/A_6, 1)/3)*100$
	Se refiere a la existencia de Infraestructura tecnológica en las dependencias o poderes de gobierno, así como qué tan adecuada es la infraestructura para facilitar la interoperabilidad. Para poder obtener beneficio de las aplicaciones de gobierno electrónico, los funcionarios de gobierno deben tener acceso a estas tecnologías. Los beneficios más importantes surgen de proyectos de colaboración que implican interoperabilidad.	Valores en una escala de 100 puntos, compuestos con base en preguntas respondidas en una escala de 10 puntos		

	DEFINICIÓN Y RAZÓN DE SER	VALORES POSIBLES	INDICADORES	MÉTODO DE ANÁLISIS
Estructura Orgánica	Características Organizacionales y Gerenciales		D1. Presupuesto Total en el último año del área de tecnologías de información. D1a. Presupuesto total en el último año de su dependencia. D2. Número de proyectos de TIC que se desarrollaron durante el último año (nuevas aplicaciones, nuevos módulos, nuevos servicios al público en línea, etc.). D3. Número de proyectos de TIC a los que se da seguimiento siguiendo una metodología de administración de proyectos (del total en D2). D4. Número de proyectos para los que se utilizó alguna herramienta de análisis para calcular el retorno sobre la inversión (del total en D2). D5. El presupuesto destinado en nuestra dependencia para el desarrollo de TIC es adecuado. D6. Contamos con un encargado de tecnologías de información que provee liderazgo y dirección a los proyectos del área. D7. La ubicación en el organigrama del encargado de TIC es congruente con sus funciones. D8. Desarrollamos nuestra estrategia de tecnologías de información con la participación de todas las áreas involucradas. D9. Tenemos una estrategia clara de tecnologías de información.	
	Se refiere a la existencia de infraestructura humana y organizacional en las dependencias o poderes de gobierno, además de la suficiencia de recursos financieros. Para que los proyectos de gobierno electrónico puedan tener el impacto deseado, se requiere contar con los recursos humanos, financieros y organizacionales que den soporte a la estrategia y política informática.	Valores en una escala de 100 puntos, compuestos con base en preguntas respondidas en una escala de 10 puntos y datos relacionados con el presupuesto y seguimiento de proyectos		D = $\frac{1}{4}$ Presupuesto, planeación y Seguimiento a Proyectos + $\frac{3}{4}$ Percepción de Características Organizacionales Favorables $D = \frac{1}{4}((D_1/D_{1a}) + (D_3/D_2) + (D_4/D_2))/3 * 100 + \frac{3}{4} (D_5+D_6+D_7+D_8+D_9)/5 * 10$

DEFINICIÓN Y RAZÓN DE SER		VALORES POSIBLES	INDICADORES	MÉTODO DE ANÁLISIS	
Sinergia	Satisfacción de Participantes	Evaluación principalmente basada en las valoraciones de promotores y participantes, con apoyo de un sistema de información sobre la ejecución del proceso.	Porcentajes que pueden tomar valores desde 0 hasta 100	Adecuación de la información sobre el proceso y las posibilidades de acceder al mismo	% de participantes respecto del total que valoran positivamente la información proporcionada para acceder a la participación
	Adecuación de las vías de acceso a la participación (en su caso, por tipo: online, presencial, etc.)			% de participantes respecto del total que valoran positivamente las vías de acceso a la participación	
	Adecuación de los plazos (antes y durante la participación)			% de participantes respecto del total que valoran positivamente los plazos (para acceder y durante el proceso de participación)	
	Adecuación de la información para el proceso de participación (objetivos, límites, etc.)			% de participantes respecto del total que valoran positivamente la información que han tenido para participar	
	Adecuación de los espacios de participación (accesibilidad, organización)			% de participantes respecto del total que valoran positivamente los espacios de participación, en cuanto a accesibilidad, organización, etc.	
	Adecuación de las metodologías de participación			% de participantes respecto del total que valoran positivamente las metodologías utilizadas para la participación	
	Adecuación de las posibilidades de y del tratamiento de las aportaciones			% de participantes respecto del total que valoran positivamente las posibilidades de aportar y el tratamiento que se ha hecho de esas aportaciones	
	Utilidad del proceso			% de participantes respecto del total que valoran positivamente la utilidad del proceso en el que han participado	
	Satisfacción general con el proceso			% de participantes respecto del total que valoran positivamente el proceso en su conjunto	

DEFINICIÓN Y RAZÓN DE SER		VALORES POSIBLES	INDICADORES	MÉTODO DE ANÁLISIS
Investigación y Capacitación	Calidad de los Servicios Públicos		Q₁. Los servicios o transacciones que están disponibles en el sistema responden a las necesidades y solicitudes ciudadanas. Q₂. La calidad de los servicios o transacciones que están disponibles en el sistema es igual o mejor que la calidad del mismo servicio o transacción llevada a cabo sin usar el sistema.	
	Mide la calidad de los servicios ofrecidos con base en la satisfacción de los clientes, acreditación de procesos, y al uso de información y estadísticas de uso para mejorar o crear sistemas. Este es uno de los principales beneficios potenciales del uso de la tecnología en las organizaciones.	Valores en una escala de 100 puntos, compuestos con base en preguntas respondidas en una escala de 10 puntos y al número de reconocimientos y certificaciones recibidas por las unidades de análisis	Q₃. Los usuarios están muy satisfechos con los servicios o transacciones disponibles en el sistema. Q₄. Realizamos de forma sistemática encuestas de satisfacción sobre la calidad de los servicios que ofrecemos. Q₅. Usamos de forma sistemática las estadísticas de uso del sistema para mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos. Q₆. Número de servicios y procesos certificados por ISO u otra agencia acreditadora de calidad. Q₇. Número de premios o reconocimientos de calidad otorgados por agencias en su país a los servicios que ofrece su dependencia o poder gubernamental. Q₈. Número de premios o reconocimientos de calidad otorgados por agencias internacionales a los servicios que ofrece su dependencia o poder gubernamental.	$Q = \frac{1}{2} \text{ Percepción de Calidad de los Servicios} + \frac{1}{4} \text{ Certificaciones} + \frac{1}{4} \text{ Premios y Reconocimientos}$ $Q = \frac{1}{2}(Q_1+Q_2+Q_3+Q_4+Q_5)/5*10 + \frac{1}{4}Q_6 + \frac{1}{4}(Q_7+Q_8)/2*100$ Del Q₆ al Q₈ = $(Q_j - Q_{\min}) / (Q_{\max} - Q_{\min})$

DEFINICIÓN Y RAZÓN DE SER		VALORES POSIBLES	INDICADORES	MÉTODO DE ANÁLISIS
Difusión Interna	Efectos en la Organización Promotora Analizar el impacto logrado a lo largo de los procesos de diseño, planificación, ejecución y resultados en la organización promotora.	Porcentajes que pueden tomar valores desde 0 hasta 100	Mejora de las relaciones internas equipo promotor	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en sus relaciones internas.
			Mejora de las relaciones intrainstitucionales	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en las relaciones dentro de la institución que las promueve.
			Mejora de las relaciones interinstitucionales	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en las relaciones con otras instituciones.
			Mejora de las relaciones con agentes colaboradores	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en las relaciones con agentes.
			Mejora de las relaciones usuarios/as servicios	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en las relaciones con las usuarias y usuarios.
			Relaciones otros agentes/ciudadanía	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en las relaciones con otros agentes/ciudadanía.
			Mejora del conocimiento y experiencia sobre el objeto de la participación en el equipo	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en su conocimiento/experiencia.
			Mejora del conocimiento y experiencia sobre los procesos de participación en el equipo	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente los efectos del proceso en su conocimiento/experiencia sobre la participación.
			Efectos positivos sobre otras funciones/actividades desarrolladas en paralelo	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en otras funciones/actividades.
			Efectos positivos de la participación en el objeto	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en el “objeto” de la participación –plan, medidas, normas, servicios, etc.

	DEFINICIÓN Y RAZÓN DE SER	VALORES POSIBLES	INDICADORES	MÉTODO DE ANÁLISIS
	Transparencia y Rendición de Cuentas Mide el grado de transparencia y rendición de cuentas como resultado del uso de las TIC. Otro beneficio esperado del gobierno electrónico radica en que su utilización promueve la transparencia y los procesos de rendición de cuentas.	Valores en una escala de 100 puntos, compuestos con base en preguntas respondidas en una escala de 10 puntos e indicadores internacionales de transparencia (Transparencia Internacional).	T₁. Índice de corrupción. T₂. El uso de las tecnologías de información y comunicación ha incrementado la transparencia del gobierno. T₃. El uso de las tecnologías de información y comunicación ha incrementado la confianza de los ciudadanos en el gobierno. T₄. El uso de las TIC ha incrementado la rendición de cuentas del gobierno.	$T = \frac{1}{4} \text{Índice de Corrupción} + \frac{3}{4} \text{Mejora en Transparencia y Rendición de Cuentas}$ $T = \frac{1}{4}(T_1)*10 + \frac{3}{4} (T_2+T_3+T_4)/3 *10$
Enlace y Divulgación	Participación Ciudadana Mide el nivel de participación ciudadana a través de canales facilitados por el uso de las TIC y el desarrollo de proyectos de gobierno electrónico. Una de las promesas del gobierno electrónico es que puede ser una herramienta para favorecer la participación de la ciudadanía y la democracia.	Valores en una escala de 100 puntos, compuestos con base en una serie de indicadores dicótomos recogidos de las páginas de Internet de las unidades de análisis y preguntas respondidas en una escala de 10 puntos.	U₁. La página cuenta con discusiones/participaciones en los chats, foros, etc. U₂. La página cuenta con consultas a usuarios en línea (generadas por el gobierno). U₃. La página cuenta con discusiones en línea (generadas por los usuarios). U₄. Las herramientas de participación (chats, foros, etc.) en la página cuentan con al menos una discusión/participación en las últimas 2 semanas. U₅. El uso de las TIC ha incrementado la participación de nuestros usuarios en las decisiones de nuestra dependencia. U₆. El uso de las TIC ha incrementado la participación de los ciudadanos en las decisiones gubernamentales. U₇. El uso de las TIC ha incrementado la participación de las empresas privadas en las decisiones gubernamentales. U₈. El uso de las TIC ha incrementado la participación de organizaciones no gubernamentales en las decisiones gubernamentales.	$U = \frac{1}{4} \text{Mecanismos de Participación en Páginas} + \frac{3}{4} \text{Impacto de las TIC en la Participación Ciudadana}$ $U = \frac{1}{4}(U_1+U_2+U_3+U_4)/4*100 + \frac{3}{4}(U_5+U_6+U_7+U_8)/4*10$ Del U₁ al U₄ = $\sum U_j / n$ n representa el número de portales observados

Fuente: Elaboración propia con base en Gobierno Vasco (2016), BID (2011) y CEPAL (2007).

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

Actualmente la gestión estratégica supera la concepción del beneficio económico como objetivo único de las organizaciones, complementándose con objetivos como la imagen social, la cultura organizacional o el posicionamiento; con mayor razón cuando es llevada a cabo dentro del sector público, por lo que la gestión no puede entenderse únicamente como el conjunto de técnicas al servicio de un único objetivo, sino como la adaptación de la organización a un entorno complejo y en constante cambio que intenta alcanzar y hacer compatibles los diversos objetivos planteados.

La prestación de servicios es una de las principales fuentes de valor público y competitivo altamente dependiente del nivel de calidad del servicio, ubicado en el centro del quehacer de la mayoría de los departamentos gubernamentales y fundamentales para dar forma al criterio y la percepción que la sociedad mantiene con su gobierno, dado que se trata de las interacciones más tangibles existentes entre estos dos grupos relacionados.

Un enfoque de gobierno centrado en el ciudadano en el que los gobiernos consultan a las personas acerca de sus necesidades, favorece la participación y fortalece el enlace entre ciudadanía y gobierno, además de apoyar con la creación y desarrollo de mecanismos de participación que motivan la inclusión efectiva de la ciudadanía, como cumple el presente documento con la generación de la propuesta de mejora en la gestión estratégica de la tecnología aplicada al fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana en servicios públicos básicos.

Los avances tecnológicos y la creciente transformación digital están produciendo cambios disruptivos en las sociedades. Con mayor frecuencia las personas desean

interactuar con sus gobiernos a través de plataformas digitales, de manera más eficiente, esperando la misma calidad de servicio independientemente del canal seleccionado para acceder a ellos. La necesidad de los gobiernos de anticiparse a estas transformaciones, adoptarlas y gestionarlas antes de quedar sobrepasadas con la prestación de servicios obsoletos, requiere que las organizaciones del sector público evolucionen de modo que sean capaces de proporcionar servicios y soluciones que respondan a las expectativas de los ciudadanos, fortaleciendo la confianza del público y reduciendo la complejidad burocrática.

La adopción de las TIC que modifican la forma en que se ofrecen servicios en el ámbito público, como las mencionadas dentro de la propuesta, apoyan a los ayuntamientos a superar las prácticas tradicionales que se han vuelto anticuadas, desconectadas, ineficientes y burocráticas; del mismo modo en que favorece la descentralización del sector, al eliminar barreras, facilitar la comunicación, conectar con segmentos de la sociedad históricamente apartados y aumentar el intercambio colaborativo; factores que llevan al gobierno a estar más cerca de los ciudadanos y evita crear barreras para la participación.

El caso de estudio del mecanismo de participación en servicios públicos básicos que ofrece el departamento de Comunicación Social del ayuntamiento de Teziutlán, Puebla, 2018–2021, es concluyente en que la incorporación de un sistema de gobierno electrónico centrado en el ciudadano se obstaculiza principalmente por la adopción de prácticas gubernamentales tradicionales altamente burocráticas, la dispersión de información y trabajo en silos de las áreas que integran al ayuntamiento, el limitado uso de los recursos digitales y el desconocimiento tecnológico de los líderes de la organización; así como la desinformación de la ciudadanía sobre el funcionamiento de

los mecanismos de participación y el bajo nivel de participación de la población de Teziutlán en la dimensión Asociativa–Opinativa.

Los elementos anteriormente enunciados producen una deficiente estrategia de implementación del mecanismo de participación que responda a solicitudes ciudadanas, incremente la oferta y mejore la calidad de los servicios públicos básicos. Por lo tanto, necesario llevar a cabo el conjunto de estrategias presentadas dentro de la propuesta de mejora, enfocada en atender siete diferentes líneas de acción de gestión estratégica y tecnológica, siendo estas

- a) Planificación,
- b) Recursos Electrónicos,
- c) Estructura Orgánica,
- d) Sinergia,
- e) Investigación y Capacitación,
- f) Difusión Interna y
- g) Enlace y Divulgación.

El conjunto de líneas de acción da forma al Esquema Integrador PRESIDE de Gestión de Mecanismos de Participación en Servicios Públicos Básicos, el cual tiene por objetivo fortalecer los mecanismos de participación en materia de servicios públicos básicos que logre conformar un proyecto en beneficio de la ciudadanía y el propio gobierno municipal, asumiendo como elemento de apoyo a las TIC, sistemas que facilitan la coordinación entre las diferentes instancias del gobierno y la sociedad civil, al crear condiciones para la generación de un gobierno abierto centrado en el ciudadano que

mejora la eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas, el acceso a los servicios públicos y la participación ciudadana.

Trabajo Futuro

La aplicación de entrevistas semiestructuradas a líderes gestores del proyecto de Denuncia Ciudadana permite conocer con cierto grado de profundidad y de primera mano el proceso de planeación y puesta en marcha del mecanismo de participación a cargo del departamento de Comunicación Social y la Dirección de Gobierno, sin embargo, en estudios futuros, se recomienda incluir a personal de enlace de otros departamentos que integran al ayuntamiento y son responsables de la provisión de ciertos servicios específicos, como por ejemplo la Dirección de Servicios Públicos Municipales y el SOSAPATZ. Además, es relevante recuperar información aportada por el área de Atención Ciudadana del ayuntamiento, dada la estrecha relación que guarda con la oferta de mecanismos de participación vinculantes entre ciudadanía y gobierno.

Por su parte, la aplicación de encuestas que sigue el instrumento del Cuestionario Conductas de Participación propuesto por Vergara–Lope y Hevia (2012) en la dimensión Asociativa–Opinativa, y que tiene como fin determinar el nivel de participación ciudadana de los habitantes de la cabecera municipal de Teziutlán, es recomendable continuar su implementación con actualización y expansión de la muestra, en la que se reduzca el error y se mantenga un estudio que incorpore los cambios respecto al tiempo, factores a los que se suma la alteración por implementación de estrategias de gestión y que consecuentemente podrían modificar los resultados previamente obtenidos.

Conforme a las herramientas de diagnóstico y análisis seleccionadas para conducir el presente estudio y llegar a ofrecer una propuesta de mejora de los

mecanismos de participación, se recurre a la generación de una matriz FODA dada la sencillez en su construcción, el fácil entendimiento para los lectores y la brevedad en que concentra y presenta la información.

Al catalogar al FODA como insuficiente para proponer estrategias y acciones de mejora, es que se incorpora el análisis CAME, que apoya a profundizar y relacionar cada uno de los elementos internos y externos de la matriz FODA, y así, lograr seleccionar una estrategia que sea conveniente y se ajuste a las necesidades de la organización. Sin embargo, es posible y conveniente robustecer el proceso de diagnóstico y análisis con la aplicación de herramientas más complejas que extiendan la identificación de elementos, profundicen en los factores analizados y ofrezcan estrategias alternativas.

Finalmente, dado que la propuesta de reorientación no ha sido llevada a la práctica, resulta importante antes de culminar con la reestructuración del mecanismo de participación o la implementación de la estrategia de gestión propuesta, identificar el objetivo del proyecto y determinar si durante su implementación mejora los procesos y el logro de los objetivos a través de un análisis de eficiencia, ofreciendo respuestas al grado de éxito o fracaso de la intervención y permitiendo realizar ajustes con mayor certeza bajo un ambiente controlado.

Del mismo modo, ahondar en la teoría de diseño de mecanismos de participación y en la teoría de incentivos, que es parte fundamental del por qué se mueven las personas y participan, siendo directamente auxiliar en la conformación de un proyecto con alto grado de definición, planeación e implementación, al considerar elementos que motiven la participación de la ciudadanía en colaboración con su gobierno para la construcción de un municipio con mejores servicios públicos.

REFERENCIAS

- Adúriz, I., & Ava, P. (2006). Construcción de ciudadanía: experiencia de implementación de un índice de participación ciudadana en América Latina. *América Latina Hoy*, 42, 15-35. <http://dx.doi.org/10.14201/alh.2451>
- Alam, L., & Lucas, R. (2011). Tweeting government: A case of Australian government use of Twitter. *2011 IEEE Ninth International Conference on Dependable, Autonomic and Secure Computing*, 995-1001. <https://doi.org/10.1109/DASC.2011.164>
- Allen, B., Tamindael, L. E., Bickerton, S. H., & Cho, W. (2020). Does citizen coproduction lead to better urban services in smart cities projects? An empirical study on e-participation in a mobile big data platform. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101412. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101412>
- Arellano, D. (2013). *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de cultura económica.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 35(4), 216-224. <http://dx.doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Baena, L. (2020). *Innovación Pública: Proyectos ganadores de los Premios u-GOB 2020*. U-GOB Lab. <https://u-gob.com/innovacion-publica-proyectos-ganadores-de-los-premios-u-gob-2020/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *Sistema de evaluación PRODEV gobiernos subnacionales*. BID. https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Manual_SEP_-

Sistema de evaluacion PRODEV de la gestion por resultados a nivel sub nacional.pdf

- Baum, H. S. (2001). Citizen participation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 1840-1846. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/04439-9>
- Bayona, S., & Morales, V. (2017). E-government development models for municipalities. *Journal of Computational Methods in Sciences and Engineering*, 17(S1), S47-S59. <https://doi.org/10.3233/JCM-160679>
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government information quarterly*, 27(3), 264-271. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001>
- Bolland. E. J. (2017). *Comprehensive strategic management: A guide for students, insight for managers*. Emerald Publishing Limited.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2013). We're all in this together: harnessing user and community co-production of public outcomes. *Institute of Local Government Studies: University of Birmingham*. <https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social-sciences/government-society/inlogov/publications/2013/chapter-4-bovaird-loeffler.pdf>
- Brandsen, T., Steen, T., & Verschuere, B. (2018). *Co-production and co-creation: Engaging citizens in public services*. Taylor & Francis. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/25001>
- Brugué, Q. (2009). *Una administración que habla es una administración que piensa: De la gestión pública a la gestión deliberativa*. Aragón participa.

http://www.aragonparticipa.es/sites/default/files/stories/Jornadas/presentacion_libro/libro_participacion_ciudadana_cap4.pdf

Câmara Municipal de Guimarães. (2021, agosto). *MyHomeCity*. Municipio de Guimarães. <https://www.cm-guimaraes.pt/p/myhomecity>

Campos, J. R., & Torres, M. C. (2017). Modelo para el análisis de experiencias de innovación pública: el caso del Centro de Integración Ciudadana. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 145-166. <https://doi.org/10.22370/rqp.2017.6.1.2213>

Cardullo, P., & Kitchin, R. (2019). *Being a 'citizen' in the smart city: Up and down the scaffold of smart citizen participation in Dublin, Ireland*. *GeoJournal*, 84(1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10708-018-9845-8>

Centro de Atención Ciudadana. (2020, noviembre). *Atención ciudadana*. Ayuntamiento de San Pedro Garza García. <https://atencion.sanpedro.gob.mx/web/>

Centro de Integración Ciudadana. (2020, noviembre). *Portal web del Centro de Integración Ciudadana*. <https://cic.mx/>

Change.org. (2021, agosto). *Impacto*. Change PBC. <https://www.change.org/impact>

Chaves-Montero, A. (2018). *La utilización de una metodología mixta en la investigación social*. Universidad Técnica de Machala. <http://186.3.32.121/handle/48000/14221>

Cho, W., & Melisa, W. D. (2021). Citizen coproduction and social media communication: Delivering a municipal government's urban services through digital participation. *Administrative Sciences*, 11(2), 59. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci11020059>

Clark, D. (2000). Citizens, charters and public service reform in France and Britain. *Government and Opposition*, 35(2), 152–169. <http://doi.org/10.1111/1477-7053.00021>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2007). *Modelo multi-dimensional de medición del gobierno electrónico para América Latina y el Caribe*.

<http://hdl.handle.net/11362/3570>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: un gobierno abierto centrado en el ciudadano*. Organización de las Naciones Unidas, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. <http://hdl.handle.net/11362/42396>

Contreras, P., & Montecinos, E. (2019). Democracia y participación ciudadana:

Tipología y mecanismos para la implementación. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 178-191.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7026001>

Crespo González, J., & Criado, J. (2005). Evaluando el impacto de la implantación de la calidad en las Administraciones Públicas. Las Cartas de Servicios en la Comunidad de Madrid. *VII Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración*. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/11770/>

Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Rivera Hernández, O. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*.

Díaz Aldret, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2), 341-379.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341&lng=es&tlng=es

- Dirección de Atención Ciudadana. (2020, septiembre). *Vía directa: Modelo integral de atención ciudadana*. Secretaría Particular Ayuntamiento de León, Guanajuato.
<https://www.leon.gob.mx/leon/via-directa.php>
- Dirección de Servicios de Información y Atención Ciudadana. (2016). *Carta de servicios de la Dirección de Servicios de Información y Atención Ciudadana*. Ayuntamiento de Barcelona. <http://hdl.handle.net/11703/101414>
- Drewry, G. (2005). Citizen's charters: Service quality chameleons. *Public Management Review*, (7)3, 321-340. <https://doi.org/10.1080/14719030500180823>
- Drucker, P. (1992). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. El Ateneo.
- Dudley, E., Lin, D. Y., Mancini, M., & Ng, J. (2015). *Implementing a citizen-centric approach to delivering government services*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/implementing-a-citizen-centric-approach-to-delivering-government-services>
- Dumas, C. L., LaManna, D., Harrison, T. M., Ravi, S., Kotfila, C., Gervais, N., Hagen, L., & Chen, F. (2015). Examining political mobilization of online communities through e-petitioning behavior in We the People. *Big Data & Society*.
<https://doi.org/10.1177/2053951715598170>
- Evans, G. (2017). *Implementing e-government: An executive report for civil servants and their advisors*. Routledge.
- Gimeno, A. (2017). Las cartas de servicio como instrumento para el desarrollo de la información integrada en las entidades públicas. *Revista española de control externo*, 19(57), 129-169.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6237403>

- Gobierno Municipal de Teziutlán. (2020, septiembre 16). *Plan municipal de desarrollo 2018-2021*. <http://teziutlan.gob.mx/Archivos/ContenidoNavegacion-25707.pdf>
- Gobierno Vasco. (2016). *Modelo para la evaluación de procesos participativos en las administraciones públicas*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
- Google Play. (2020). Vía directa León. Municipio León.
<https://play.google.com/store/apps/details?id=mx.gob.leon.ti.atencionciudadana>
- Gramberger, M. (2006). *Participación ciudadana: manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
http://www.socioeco.org/bdf_fiche-outil-88_es.html
- Gupta, D. N. (2008). Citizen-centric approach for e-governance. *Foundations of e-Governance: Proceedings of the 5th International*. https://www.csi-sigegov.org/1/5_392.pdf
- Hagen, L., Harrison, T. M., Uzuner, Ö., Fake, T., Lamanna, D., & Kotfila, C. (2015). Introducing textual analysis tools for policy informatics: a case study of e-petitions. *Proceedings of the 16th Annual International Conference on Digital Government Research*, 10-19. <https://doi.org/10.1145/2757401.2757421>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

- Hood, C. (1995). The new public management in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting Organizations and Society*, 20(2), 93-109.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Hovhannisyan, A., & Bodrug-Lungu, V. (2020). Theoretical aspects of citizen engagement. *Studia Universitatis Moldaviae-Științe ale Educației*, 9(139).
<http://doi.org/10.5281/zenodo.4277477>
- Hubert, R. (2017). Análisis y visualización de peticiones, quejas y reclamos ciudadanos. *XX Concurso de Trabajos Estudiantiles-JAIIO 46*.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/65436>
- Hubert, R., Estevez, E., & Maguitman, A. (2019). *Modelo y plataforma de participación ciudadana para gobiernos municipales*. Editorial de la Universidad Nacional del Sur. <http://ir.cs.uns.edu.ar/publications/download/94.pdf>
- Im, T., Lee, H., Cho, W., & Campbell, J. W. (2014). Citizen preference and resource allocation: The case for participatory budgeting in Seoul. *Local Government Studies*, 40(1), 102-120. <https://doi.org/10.1080/03003930.2013.812963>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Censo nacional de gobiernos municipales y delegacionales 2015*.
<https://www.inegi.org.mx/programas/cngmd/2015/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Encuesta nacional de calidad e impacto gubernamental 2019*. <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2019/>
- Jimeno, J. (2016). Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo? PDAC Home. <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

- Kamaruddin, K. A., & MdNoor, N. (2017). Citizen-centric demand model for transformational government systems. *PACIS 2017 Proceedings*, 139. <https://aisel.aisnet.org/pacis2017/139>
- Lember, V., Brandsen, T., & Tõnurist, P. (2019). The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1665-1686. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619807>
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government information quarterly*, 29(4), 446-454. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003>
- Luna-Reyes, L. F. (2017). Opportunities and challenges for digital governance in a world of digital participation. *Information polity*, 22(2-3), 197-205. <https://doi.org/10.3233/IP-170408>
- Machado, R., & Azevedo, A. (2020). Determinants and consequences of citizens' e-participation: The case study of the app MyHomeCity. *International Journal of E-Planning Research*, 9(1), 20-43. <http://doi.org/10.4018/IJEPR.2020010102>
- Majlis Bandaraya Palau Pinang. (2021, agosto). *e-Aduann MBPP*. <http://aduan.mbpp.gov.my/>
- Manaf, H. A., & Man, M. N. S. (2021). Mobile application and web 2.0 as an e-participation mechanism: A literature analysis. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 15(6), 185-192. <https://doi.org/10.3991/ijim.v15i06.20673>
- Martínez-Pedrós, D., & Milla-Gutiérrez, A. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Meijer, A. (2012). Co-production in an information age: Individual and community engagement supported by new media. *VOLUNTAS: International Journal of*

Voluntary and Nonprofit Organizations, 23, 1156-1172.

<https://doi.org/10.1007/s11266-012-9311-z>

Mismatica Management. (2020). *Propuesta técnica plataforma Citymis Community*.

<https://mismatica.com/clientes/propuestas/tecnica/master/>

Moreno, H. (2007). *Desafíos de gobierno electrónico para el nuevo plan regional para la sociedad de la información eLAC 2010* [PowerPoint]. CEPAL.

https://www.cepal.org/socinfo/agenda/6/29576/hernan_moreno.pdf

Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766-776. <https://doi.org/10.1111/puar.12765>

Naser, A., & Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. <http://hdl.handle.net/11362/7330>

Naser, A., & Concha, G. (2014). *Rol de las TIC en la gestión pública y en la planificación para un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

<http://hdl.handle.net/11362/35951>

Noveck, B. S. (2015). *Smart citizens, smarter state: The technologies of expertise and the future of governing*. Harvard University Press.

<https://doi.org/10.4159/9780674915435>

Obedait, A. A., Youssef, M., & Ljepava, N. (2019). Citizen-centric approach in delivery of smart government services. *Smart technologies and innovation for a sustainable future*, 73-80. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01659-3_10

- Omar, K., Scheepers, H., & Stockdale, R. (2011). eGovernment service quality assessed through the public value lens. *International Conference on Electronic Government*, 431-440. https://doi.org/10.1007/978-3-642-22878-0_36
- Organización de los Estados Americanos. (2020, septiembre 15). e-Gobierno. <http://www.oas.org/es/temas/egovt.asp>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (1995). *Governance in transition: Public management reforms in OECD countries*. <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/9781848595286-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *Digital government in Mexico: The path towards a sustainable and inclusive digital transformation*. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-mexico-2018-policy-brief.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Diálogo social inclusivo y participación ciudadana para mejorar la cohesión social y la identificación con las medidas de recuperación* [Reporte conferencia]. <https://www.oecd.org/latin-america/events/cumbre-ministerial-sobre-inclusion-social/2020-OECD-LAC-Ministerial-Dialogo-social-inclusivo-y-participacion-ciudadana-para-mejorar-la-cohesion-social.pdf>
- Osborne, S. P. (2010). Delivering public services: time for a new theory. *Public Management Review*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.1080/14719030903495232>

- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. *World development*, 24(6), 1073-1087. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Parker, R. (2003, October). *Planning analysis: The theory of citizen participation*. University of Oregon. <https://pages.uoregon.edu/rqp/PPPM613/class10theory.htm>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Peixoto, T., & Fox, J. (2016). When does ICT-enabled citizen voice lead to government responsiveness?. *Opening Governance*, 47(1), 23-40. <https://doi.org/10.19088/1968-2016.104>
- Pestoff, V. (2006). Citizens and co-production of welfare services: Childcare in eight European countries. *Public management review*, 8(4), 503-519. <https://doi.org/10.1080/14719030601022882>
- Pindado, F. (2008). *La participación ciudadana es la vida de las ciudades*. Ediciones del Serbal, Aragón Participa. http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/stories/Jornadas/presentacion_libro/libro_participacion_ciudadana_cap7.pdf
- Piqueiras Conlledo, P. (2020). Del compromiso ciudadano a la coproducción. Análisis del concepto y casos de la administración pública. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.5209/cgap.64948>
- Plowright, D. (2011). *Using mixed methods: Frameworks for an integrated methodology*. Sage publications.
- Ponce-Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e*

investigación en psicología, 12(1), 113-130.

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Porwol, L., Ojo, A., & Breslin, J. (2013). Structuring e-participation perspectives: mapping and aligning models to core facets. *Proceedings of the 14th Annual International Conference on Digital Government Research*, 224-234.

<https://doi.org/10.1145/2479724.2479756>

Prieto, A. (2003). *Introducción a la gestión estratégica*. Universitat de Barcelona Virtual.

<http://www.laplazahumana.com/mod%20/mod%20%20tema%201.pdf>

Pulgarín, S. A., & Rivera, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.

<https://ssrn.com/abstract=2121616>

Ramírez-Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.

<http://hdl.handle.net/10784/16386>

Rose, J., Persson, J. S., Heeager, L. T., & Irani, Z. (2015). Managing e-Government: value positions and relationships. *Information Systems Journal*, 25(5), 531-571.

<https://doi.org/10.1111/isj.12052>

Sagarzazu, I. M. (2005). Internet, un nuevo canal de atención ciudadana SAC (on-line). *Mediatika: Cuadernos de Medios de Comunicación*, (11), 45-52.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1962525>

- Saha, P. (2010). *Enterprise architecture as platform for connected government: Understanding the impact of enterprise architecture on connected government*. National University of Singapore, Institute of Systems Science.
- Salgado-Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=en
- Sánchez, J. J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios públicos*, 18(43), 51-73.
<https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415003.pdf>
- Searle, D. (2017, January 4). *Citizen-centric government: What It looks like and how to get there*. Digital leaders. <https://digileaders.com/citizen-centric-government-what-it-looks-like-and-how-to-get-there/>
- Sebastian, A., Sivagurunathan, S., & Ganeshan, V. M. (2018). IoT challenges in data and citizen-centric smart city governance. *Smart Cities*, 127-151.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-76669-0_6
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). Putting the human back in “human research methodology”: The researcher in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(4), 271–277. <https://doi.org/10.1177/1558689810382532>
- Torres Arriaga, M. G. (2019). *Análisis CAME*. Universidad de Guadalajara.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3017>
- Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of e-Government: A literature review. *Government information quarterly*, 36(2), 167-178.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>

- Ugalde, N., & Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista De Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730>
- Valenti, P., Anta, R., & Bendersky, M. (2004). *Manual.gob: Estrategias de gobierno electrónico, la definición de un modelo de análisis y estudio de casos*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/manualgob-estrategias-de-gobierno-electronico-la-definicion-de-un-modelo-de-analisis-y-estudio-de>
- Vergara-Lope, S., & Hevia, F. J. (2012). Para medir la participación: Construcción y validación del Cuestionario Conductas de Participación (CCP). *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 57(215), 35-67.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182012000200002
- Waddington, H., Sonnenfeld, A., Finetti, J., Gaarder, M., John, D., & Stevenson, J. (2019). *La participación ciudadana mejora el acceso a los servicios públicos en países de ingresos medios y bajos, pero falta evidencia sobre los resultados de desarrollo*. The Campbell Collaboration.
<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1572>
- Welby, B. (2019). The impact of digital government on citizen well-being. *OECD Working Papers on Public Governance*. <https://dx.doi.org/10.1787/24bac82f-en>
- Zikri, M., Tarmiji, M., & Aziz, A. M. (2015). Local government service efficiency: Public participation matters. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(10), 827-831. <https://doi.org/10.7763/ijssh.2015.v5.565>

ANEXOS

Anexo 1. Reactivos CCP Dimensión Asociativa-Opinativa Vergara-Lope & Hevia, 2012

		No, nunca	Sí, algunas veces	Sí, muchas veces
1	Para algún fin social, colectivo o comunitario, ¿ha solicitado alguna vez información a alguna oficina gubernamental sobre presupuestos y gastos del gobierno?			
3	¿Ha solicitado información a alguna asociación, grupo, club u organización social sobre cómo participar o ser parte de ella?			
5	Para resolver un problema que afectaba a usted y a otras personas, ¿alguna vez se ha organizado con otras personas afectadas?			
7	Para algún fin social, colectivo o comunitario, ¿ha solicitado alguna vez información a alguna oficina de gobierno sobre programas de gobierno?			
8	¿Alguna vez usted ha donado sangre?			
10	Para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema colectivo, social o comunitario que afectaba a usted y a otras personas ¿alguna vez usted ha repartido circulares o manifiestos?			
13	Para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema colectivo, social o comunitario que afectaba a usted y a otras personas, ¿alguna vez usted ha enviado cartas o llamado a algún periódico?			
15	¿Alguna vez usted ha recaudado fondos para una causa social?			
16	Para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema colectivo, social o comunitario que afectaba a usted y a otras personas (ya sea a través de: sitios Web, visitas personales, e-mails, cartas u otros medios), ¿alguna vez usted contactó al presidente?			
18	¿Ha solicitado información a alguna asociación, grupo, club u organización social sobre cómo resolver un problema social, comunitario o colectivo que afectaba a usted y a otras personas?			
19	¿Alguna vez ha organizado manifestaciones, plantones, marchas, protestas o paros?			
21	Para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema colectivo, social o comunitario que afectaba a usted y a otras personas, ¿alguna vez usted ha firmado cartas para apoyar una causa (en papel o vía internet)?			

		No, nunca	Sí, algunas veces	Sí, muchas veces
23	Para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema colectivo, social o comunitario que afectaba a usted y a otras personas (ya sea a través de: sitios Web, visitas personales, e-mails, cartas u otros medios), ¿alguna vez usted contactó a los diputados o senadores?			
25	Para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema colectivo, social o comunitario que afectaba a usted y a otras personas (ya sea a través de: sitios Web, visitas personales, e-mails, cartas u otros medios), ¿alguna vez usted contactó a presidentes municipales?			
27	Para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema colectivo, social o comunitario que afectaba a usted y a otras personas, ¿alguna vez usted ha enviado cartas o llamado a algún programa de radio o televisión?			
31	Para dar su opinión, quejarse, denunciar o resolver un problema colectivo, social o comunitario que afectaba a usted y a otras personas (ya sea a través de: sitios Web, visitas personales, e-mails, cartas u otros medios), ¿alguna vez usted contactó al gobernador?			
33	¿Ha asistido a manifestaciones, plantones, marchas, protestas o paros NO relacionados con partidos políticos o elecciones?			
35	Para resolver un problema colectivo, social o comunitario que afectaba a usted y a otras personas, ¿alguna vez usted ha pedido apoyo a alguna asociación civil?			

37		Nunca tuvo contacto	Asistió a reuniones o actividades	Pagó cuotas	Dirigió
37a	Durante los tres últimos años, con organizaciones comunales, vecinales, colonos o condóminos, usted...				
37b	Durante los tres últimos años, con organizaciones de adultos mayores o jóvenes, mujeres, indígenas, homosexuales, discapacitado, etcétera, usted...				
37c	Durante los tres últimos años, con organizaciones religiosas como grupos pastorales, para preparación de fiestas religiosas, mayordomías, etcétera, usted...				
37d	Durante los tres últimos años, con organizaciones de arte y cultura como coros, grupos musicales o de teatro, amigos del arte, de la sinfónica, etcétera, usted...				
37e	Durante los tres últimos años, con organizaciones deportivas como clubes, grupos de personas aficionadas a algún deporte, etcétera, usted...				
37f	Durante los tres últimos años, con organizaciones laborales como sindicatos o cooperativas, grupos de pensionados o jubilado, colegios o asociación de profesionales, usted...				
37g	Durante los tres últimos años, con organizaciones de autoayuda como alcohólicos, neuróticos o drogadictos anónimos, grupos de personas con alguna enfermedad, etcétera, usted...				
37h	Durante los tres últimos años, con organizaciones a favor de ciertos derechos o grupos de ayuda social, como por ejemplo en defensa de personas indígenas, niños de la calle, del ambiente, o comités de vigilancia y contraloría social, usted...				
37i	Durante los tres últimos años, con organizaciones de educación como asociaciones de madres y padres de familia, alumnos o egresados, usted...				

Fuente: Vergara-Lope & Hevia, 2012.

Anexo 2. Instrumento Base de Entrevista Semiestructurada

Departamento

- ¿Qué actividades o funciones realiza el depto.?
- ¿Cuántas personas laboran en este depto.?
- ¿Cuál es el organigrama del depto.?
- ¿Cuántas personas laboran del sindicato y de confianza?

Unidad

- ¿Cómo y cuándo nace la idea del mecanismo de denuncia ciudadana?
- ¿Cómo fue la presentación de este proyecto?, ¿por cuáles canales se informó?
- ¿Por qué Comunicación Social gestionar el mecanismo?
- ¿Qué actividades o funciones realiza la unidad?
- ¿Cuáles son los canales por los que reciben reportes?
- ¿Qué departamentos están considerados en este ejercicio?
- ¿Cuántas personas laboran en esta unidad?
- ¿En qué horario operan?
- ¿Cuál es la misión, visión, objetivos y demás indicadores de la unidad?
- ¿Está explicitada la misión, visión, objetivos y demás indicadores?
- ¿Cuáles son sus indicadores de éxito o fracaso?
- ¿Cuál es el avance dadas las metas que se han planteado?
- Los demás departamentos del ayuntamiento, ¿conocen el sistema, de qué va y cómo actúa?

Personales

- ¿Cuál es el nombre del puesto que ostenta?
- ¿Cuál es su antigüedad en el cargo/depto.?
- ¿En qué consiste su trabajo/cuáles son sus funciones?, ¿Cuál es su objetivo?
- ¿Obtuvo capacitación sobre el proceso y las herramientas que requiere operar?
- ¿Cómo es la comunicación con sus superiores y subordinados?

Percepción

- ¿Cómo percibe la carga de trabajo de los funcionarios?
- ¿Considera que la gestión de los mecanismos de participación/denuncia ciudadana corresponde a este departamento?, ¿Por qué?

- ¿Considera que el ciudadano está satisfecho con el servicio que usted le ofrece?, ¿soluciona sus demandas?, ¿el ciudadano insiste o solicita seguimiento?
- ¿Conoce cómo funcionaban este tipo de mecanismos en administraciones anteriores?
- ¿Cuál es el valor adicional que ofrece esta administración y no las anteriores?

Tecnológicas

- ¿Existe una base de datos de los reportes?
- ¿Cuál es la información que solicitan/recopilan?
- ¿Por qué es importante cada uno de ellos?
- ¿Cuál es el seguimiento que se le da a los reportes (status)?
- ¿Se encuentra respaldada la información?
- ¿Qué tratamiento se da a los datos generados?
- ¿Quién los analiza?
- ¿Comparte la base de datos con otras instancias?, ¿cuáles?, ¿cómo se relaciona con ellas?
- ¿Qué programas o herramientas tecnológicas utilizan?
- ¿Considera a la unidad como digitalizada? Ofrezca razones

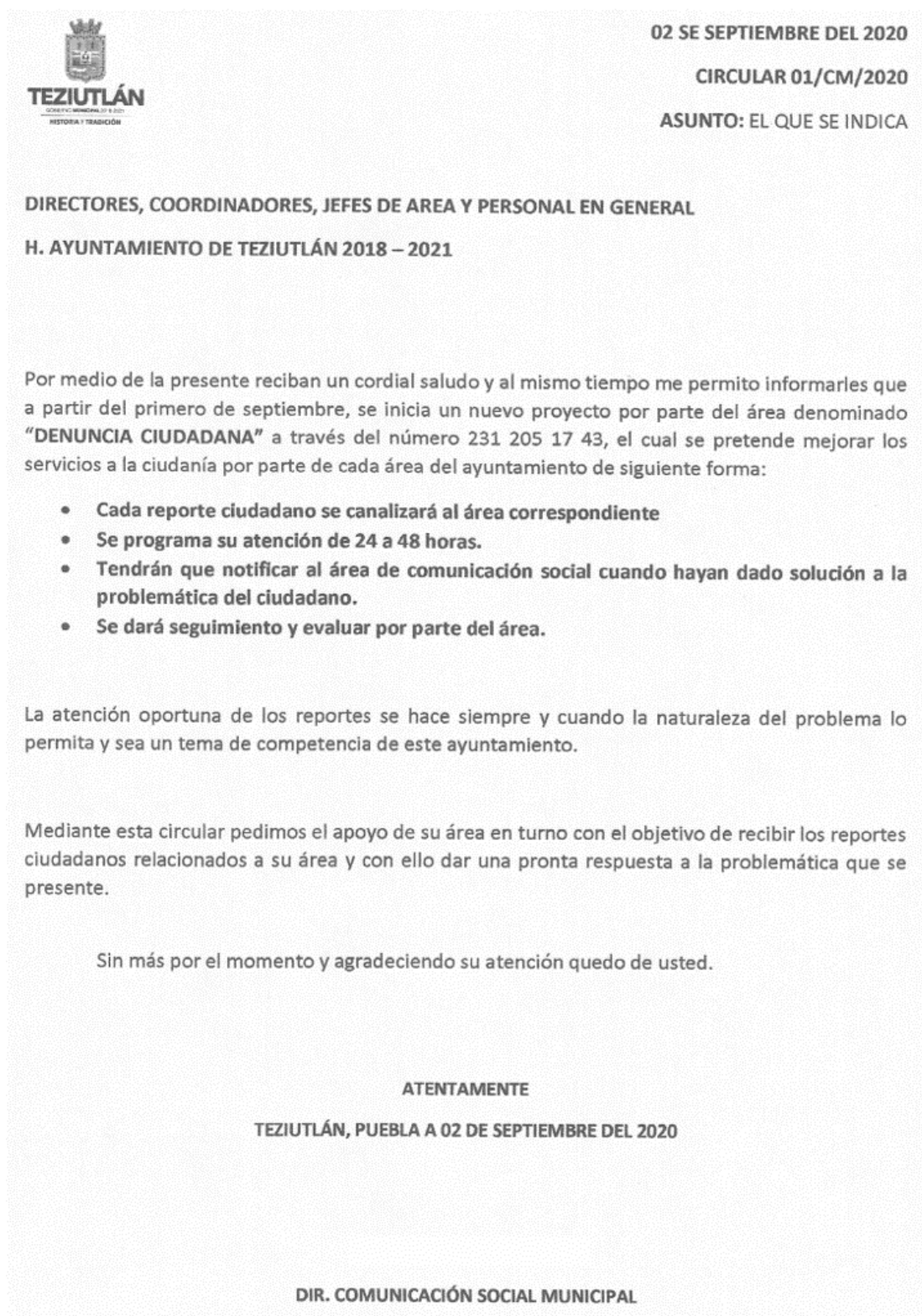
Fortalezas

- ¿Por qué considera que es importante este mecanismo?
- ¿Cuáles son las cosas/prácticas buenas que destaca están haciendo bien?

Debilidades

- ¿Qué percibe como debilidades dentro del sistema de operaciones?
- ¿Qué procedimientos le disgusta o considera que no realizan de manera correcta?
- ¿Qué modificaciones propondría para mejorar el proyecto?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Oficio de Difusión Interna Proyecto Denuncia Ciudadana

Fuente: Dirección de Comunicación Social Municipal, 2020.

Anexo 4. Ficha de Reporte Proyecto Denuncia Ciudadana

		TEZIUTLÁN GOBIERNO MUNICIPAL 2017-2021 HISTORIA Y TRADICIÓN		COMUNICACIÓN SOCIAL. REPORTE. DENUNCIA CIUDADANA.		FOLIO:	
NOMBRE:		_____		FECHA:		_____	
DIRECCIÓN:		_____ _____					
TELÉFONO:		_____		ÁREA:		_____	
REPORTE:							

Fuente: Dirección de Comunicación Social Municipal, 2020.