



Desarrollo del Gobierno Electrónico en el subnivel local: el caso de León, Guanajuato

Development of Electronic Government in Subnational Level: The Case of León, Guanajuato

María Fernanda Medina Morales

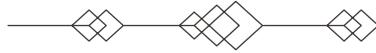
Universidad de Guanajuato, Campus León (México)

<https://orcid.org/0009-0006-0017-4416> | fernandamedinamorales46@gmail.com

<https://doi.org/10.70341/ieeg.electorema01/2024.a3/12>

Recibido: 26 de junio de 2024

Aceptado: 5 de agosto de 2024



Resumen

El presente trabajo proporciona evidencia sobre el nivel de desarrollo de Gobierno Electrónico al que atiende el municipio de León, Guanajuato. Se parte de la revisión teórica del nuevo modelo de gestión para proporcionar un acercamiento a la conceptualización del fenómeno y, a su vez, presentar uno de los auspicios metodológicos con el cual ha sido posible medir su grado de desarrollo o evolución. Además, se da cuenta de la forma en la que el entorno institucional ha contribuido en la adopción del Gobierno Electrónico en el resto de los subsistemas, fuera del sistema internacional. Finalmente, a partir del modelo evolutivo se describe el proceso de integración



del Gobierno Electrónico en el nivel municipal a partir de una de sus expresiones predominantes, es decir, los sitios web gubernamentales. El análisis realizado al sitio gubernamental *leon.gob.mx*, a partir del modelo presentado, concluye demostrando que el portal atiende a un nivel de integración total pero que, de acuerdo con el marco teórico aportado, no cumple con el grueso de los procesos integradores, por lo cual quedan pendientes por hacer acciones y trabajo en torno al completo desarrollo del nuevo paradigma de gestión.

Palabras clave: modernización administrativa, eficiencia, eficacia, administración pública, TIC, servicios públicos

Abstract

This paper provides evidence about the level of development of electronic government in León, Guanajuato. Based on a theoretical review about electronic government, this work provides an approach to its conceptualization and presents a methodological tool to measure its degree of development and evolution. It also presents the way in which the institutional environment has contributed to the adoption of electronic government in other subsystems, outside the international system. Based on the evolutionary model, the process of integration of electronic government at the city of León is described through the government websites. After analyzing the website *leon.gob.mx*, this work concludes that said website meets a degree of integration, though it does not have the full integration, according to the theoretical approach. Therefore, actions and work remain to be done to complete the development of this new management paradigm.



Keywords: administrative modernization, efficiency, effectiveness, public administration, ICT, public services

Introducción

La modernización administrativa es un intento por contraponerse al arraigado esquema tradicional burocrático que merma el desempeño administrativo al lograr “diluir la visión reduccionista que se le atribuye cuando queda confinada a las prácticas [...] las técnicas, los procedimientos y las estructuras” (Uvalle Berrones, 2004, p. 4) burocráticas. Es en aras de llevarla a cabo que comienzan a revalorizarse los recursos y herramientas y a sustituirse los procesos y prácticas de gestión administrativa necesarios para la obtención de un mejor desempeño institucional, incrementando la capacidad directiva y de gestión de los gobiernos a partir de la adopción de “medidas políticas para garantizar la evolución de los cometidos públicos” (Richart Navarro, 2021, p. 13).

Ante dichas medidas, se configuró el Gobierno Electrónico como una nueva identidad gubernamental cuyo marco teórico propone la articulación de ciertas visiones que se instalan en dos dimensiones primordiales, *back* y *front office*, para llevar a cabo el proceso de modernización administrativa bajo dos principales supuestos: 1) ordenar los recursos internos de las organizaciones públicas y 2) catalizar los recursos internos para su efectiva aplicación en la prestación de servicios, oferta de información y apertura de nuevos y mejores canales de participación ciudadana.

Estas cuestiones han sido objeto de atención y de estudio por parte de múltiples actores interesados en el óptimo funcionamiento del aparato administrativo, quienes han adoptado los componentes tecnológicos/

digitales como parte de las explicaciones que dan cuenta, argumentan e intentan probar que, una vez introducidos dichos componentes, se puede contar con un aparato realmente eficaz, eficiente, legítimo y transparente al modificar la lógica de acción administrativa, simplificar los procesos, mejorar la disponibilidad y maximizar el acceso a los servicios ofertados por los medios digitales.

En la actualidad existe una vasta cantidad de producciones científico-académicas que, de forma general, abordan el estudio del Gobierno Electrónico; sin embargo, se cuenta con pocas investigaciones que de manera puntual retomen el estudio y análisis de la materia desde los ámbitos subnacionales y, más específicamente, a nivel municipal. Por tal razón, el presente trabajo centra su atención en abordar el desarrollo del Gobierno Electrónico en el municipio de León, Guanajuato, a partir de sus principales preceptos teóricos, en especial desde el enfoque del modelo evolutivo, para analizar el portal web *leon.gob.mx* y con ello dar cuenta del estado actual de desarrollo al que atiende el municipio en cuestión, considerando que, en buena medida, los resultados parten de los límites e incentivos que permean desde el entorno institucional internacional hasta la arena local.

1. Breve aproximación al Gobierno Electrónico

Bajo la pretensión de racionalizar el funcionamiento de la administración pública y así asegurar la estabilidad en sus pautas de actuación al ser capaz de regular el orden social y el funcionamiento del aparato administrativo, se dio inicio a una nueva fase en el interminable proceso de modernización administrativa, con el cual las organizaciones públicas incorporaron novedosos instrumentos y prácticas



para mejorar el ámbito de la gestión pública y así dotar de eficiencia y eficacia al sector público.

Parte de la explicación sobre la fortaleza e identidad de las organizaciones públicas (las cuales buscaban ser funcionales de forma eficiente, eficaz, económica y legítima para superar las deficiencias administrativas ocasionadas por el arraigado ideal burocrático tradicional), se ubica en un contexto dominado por las ideas de la Nueva Gestión Pública (NGP)¹ así como en la consideración de factores como el surgimiento de la *sociedad de la información*² y la proliferación en el uso y aprovechamiento de las *tecnologías de la información y comunicación* (TIC) al servicio de los entes públicos.

Con la incorporación de recursos distintivos, específicamente de las TIC al interior y al servicio de la administración pública, se configuró una nueva identidad gubernamental denominada Gobierno Electrónico (de aquí en adelante GE), la cual se concibió como una estrategia novedosa y de gran calado para modernizar la administración. Dicha estrategia se interpreta como:

la transformación de todo el gobierno como un cambio de paradigma en la gestión gubernamental, es un concepto de gestión que fusiona la utilización intensiva de las TIC, con modalidades de gestión, planificación y administración como una nueva forma de gobierno. Bajo este punto de vista, el GE basa y fundamenta su aplicación en la Administración Pública, teniendo como objetivo contri-

¹ Cejudo (2011) define la Nueva Gestión Pública como "un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa" (p. 17). Se trata de un modelo de gestión que se ha configurado como un "nuevo" paradigma de la Administración Pública caracterizado por la adecuación de mejores instrumentos o herramientas de gestión extraídas del sector privado para gestionar los asuntos de competencia pública.

² Se concibe como una forma particular de organización social que apremia la productividad y el poder, fundamentada sobre la generación, procesamiento y transmisión de la información.

buir al uso de las tic para mejorar los servicios e información ofrecida a los ciudadanos y organizaciones, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana. (Naser y Concha, 2011, p. 5)

Para comprender la interpretación que se le ha dado al GE es necesario retomar ciertos elementos que forman parte de la construcción teórica desarrollada por múltiples académicos y agencias internacionales, quienes coinciden en abordar su desarrollo a partir de la consideración de ciertos aspectos fundamentales que influyen significativamente en la forma en que el GE ha utilizado y aprovechado las TIC para completar el proceso de modernización administrativa, así como el cumplimiento de sus objetivos.

El primero de los aspectos por considerar corresponde a las dimensiones en las cuales se instala el GE para su efectivo desarrollo. Dichas dimensiones son:

- ◇ *Back-office* o dimensión interna: el ámbito de aplicación o instalación del GE en esta dimensión se encuentra dentro de la gestión interna de las organizaciones en las cuales debe existir un flujo de información constante en sí y entre sí, es decir, en su misma estructura organizacional y entre diversas unidades administrativas. Sus principales expresiones de cambio se hallan, de acuerdo con Contreras Orozco (2014), en la creación de nuevas estructuras, la intervención de todos los tomadores de decisiones, la participación no solo de los niveles administrativos sino también de los operativos, los nuevos métodos e instrumentos de trabajo, las nuevas for-



mas de comunicación y el énfasis en el proceso de automatización de las funciones administrativas.

- ◇ *Front office* o dimensión externa: en esta dimensión el GE encuentra su ámbito de aplicación en la prestación de servicios, la oferta de información y la participación democrática, por lo que claramente está orientada al ciudadano. Su principal expresión de cambio se atribuye a la creación de páginas web gubernamentales en las que es posible encontrar un cierto repertorio de información que resulta de utilidad para el ciudadano, además de la apertura de múltiples canales de comunicación y participación.

El segundo aspecto fundamental corresponde a los procesos integradores a través de los cuales es posible identificar el área o ámbito de la actividad administrativa en el que las TIC contribuyen sustantivamente para detonar el desarrollo del nuevo modelo de gestión. Estos cuatro procesos se identifican como:

1. e-administración: se refiere a la utilización de las TIC para mejorar los procesos internos del sector público a partir de la incorporación de nuevos procesos y herramientas de gestión y comunicación, volviendo más eficientes, eficaces y económicas a las organizaciones públicas.
2. e-servicios: se refiere a la utilización de las TIC para mejorar los procesos en la oferta de servicios públicos, a través de la promoción de nuevos mecanismos o herramientas para su gestión, como portales web, que generan nuevos puentes de información y comunicación entre el ciudadano y el Gobierno.

3. e-democracia: se integra como una extensión de los procesos democráticos fomentando la participación a través del involucramiento del ciudadano por vías alternas de comunicación, principalmente a través de los portales web gubernamentales, los cuales tienen la función de acercar al ciudadano a los procesos públicos a través de la opinión sobre la satisfacción de los servicios y procesos de interacción que los gobiernos inauguran.
4. e-políticas públicas: consiste en la dinamización de los nuevos procesos de formulación de políticas públicas bajo el interfaz de una administración integral/transversal, de consulta y participación ciudadana, en la cual se dan constantes flujos de información y formas novedosas de comunicación entre los distintos actores que participan en su elaboración, aspectos que resultan fundamentales para alcanzar los resultados deseados de las políticas.

Estos procesos integradores no siguen un orden establecido y puede darse el caso en el que surjan de forma simultánea, dependiendo de los usos y del aprovechamiento que se le dé a las TIC. Además, tanto la teoría como algunas investigaciones consideran que entre más procesos se integren de forma conjunta, más desarrollado se encuentra el GE y genera mayores beneficios.

De acuerdo con estos dos aspectos fundamentales, el desarrollo del GE comienza instalándose en la dimensión interna con la introducción de las TIC dentro de los procesos internos de organización y gestión, dando como resultado el proceso integrador de e-administración; y es hasta que se reconfiguran las estructuras y procesos in-



ternos que se comienza a instalar en la dimensión *front office*, propiciando la introducción tecnológica en el resto de las áreas que conforman los procesos integradores de e-servicios, e-democracia y e-políticas públicas. A partir de esta correspondencia entre dimensiones y procesos integradores, en la dimensión de *back office* solo es posible identificar el proceso integrador de e-administración, al tratarse de la aplicación tecnológica en las estructuras y procesos internos; mientras que en la dimensión *front office* se puede ubicar el resto de los procesos integradores, al tratarse de la aplicación tecnológica para mejorar los procesos de gestión en los que se tiene contacto con múltiples actores y, de forma primordial, con el ciudadano.

Por lo tanto, gran parte de los avances y desarrollos que se le adjudican al GE se instalan en la dimensión externa y se orientan a la creación de tecnoestructuras como los sitios web gubernamentales, ya que su materialización permite que su aprovechamiento vaya más allá de los procesos integradores de e-administración y de e-servicios, al poder complementarse el resto de los procesos integradores con la unificación de distintos esfuerzos, tales como: la construcción de múltiples canales de comunicación, la automatización de los procesos, la oferta de trámites y servicios públicos, la ampliación de los mecanismos de participación, además de modificar las formas de interacción entre el Gobierno y el ciudadano. Todo lo anterior produce múltiples beneficios que van desde el ahorro de costos, “eliminación de las barreras de tiempo y espacio, facilidad en las comunicaciones, acceso igualitario a la información [...], aumento en la producción de bienes y servicios de valor agregado, en suma, mayor calidad de vida de los ciudadanos” (Naser y Concha, 2011, p. 16).

Para constatar que la utilización y aprovechamiento de los desarrollos tecnológicos como los sitios web gubernamentales tengan la capacidad de integrar más de un proceso y produzcan los beneficios que abonan al completo desarrollo del GE, se ha desarrollado un instrumento que permite identificar el nivel de agregación de información con ciertos aspectos técnicos que facilitan a las administraciones cumplir con sus atribuciones. Dicho instrumento se ha configurado como un modelo compuesto de etapas, mismas que se describen en la Tabla 1:

Tabla 1. Modelo evolutivo de Gobierno Electrónico

Etapa	Descripción
Presencia emergente	Incluye la existencia de algunas páginas web que albergan información gubernamental limitada a su estructura, así como algunos servicios. Incluye pocas imágenes y textos breves.
Presencia ampliada	También conocida como etapa de información, da cuenta de una mayor cantidad de páginas web que ofertan más información como documentos, avisos, directorios, etcétera, y se accede a ellos de forma más dinámica.
Presencia interactiva	Busca otras formas de comunicación interactiva a través de la descarga de documentos, canales alternativos como correo electrónico o foros, y se configura el uso de contraseñas para proteger los datos del usuario. Por lo tanto, se espera que en esta fase las herramientas de GE sean más completas, dinámicas y seguras, y que se aporte información de valor para los usuarios.
Presencia transaccional	Los sitios web y aplicaciones móviles ofrecen trámites, servicios y pagos en línea; hay una mayor organización del portal derivado de las necesidades y preferencias del usuario.
Presencia integrada	El portal funciona como ventanilla única de pago y puede comprender: a) una variedad de agencias/dependencias del mismo ámbito, pero de diferente nivel de gobierno, b) múltiples agencias/dependencias con diferentes funciones en un mismo nivel de gobierno, c) múltiples agencias/dependencias con diferentes funciones en diferentes niveles de gobierno.



Etapa	Descripción
Presencia total y de participación política	Integra el grueso de las fases anteriores, además de aperturar canales para diversas manifestaciones de participación en actividades relacionadas, como encuestas, foros y voto electrónico.

Fuente: Elaboración propia con base en UNDP/PEPA-ASPA (2001), Carrera Hernández (2020) y Cruz Meléndez y Zamudio Vázquez (2017).

El modelo evolutivo resulta funcional para determinar el nivel de agregación de los portales gubernamentales a partir de la visión de e-servicios y por sí mismo propicia la agregación de mecanismos de participación que construyen la visión de e-democracia. Lo único que le resta es incorporar elementos que propicien los procesos de e-políticas públicas para completar el desarrollo del GE, cuando menos en términos generales.

Finalmente, hay que destacar que el estudio y construcción teórica del GE no se reduce a los aspectos fundamentales y el modelo presentado, sin embargo, para los fines del presente trabajo, estos resultan ser los indispensables para dar cuenta de los elementos y las formas que permiten la instalación y aplicación del GE en ciertos ámbitos preponderantes de la función pública y a partir de los cuales se concretan los procesos de modernización administrativa.

2. Gobierno Electrónico en el orden municipal

La ruta que han tenido que seguir los municipios para adoptar y adaptar el GE a sus administraciones no está claramente identificada, ni mucho menos delimitada, por lo cual resulta oportuno presentar el camino que los municipios (específicamente de México) han seguido para poder incor-

porar este nuevo modelo de gestión con miras a contar con organizaciones públicas eficientes y eficaces.

La adopción del GE comenzó a escala internacional luego de que múltiples agencias y actores del sector público y privado adquirieran conciencia sobre la necesaria transformación en el campo administrativo. No es de extrañarse que los primeros en incorporar esta nueva identidad gubernamental fuesen los gobiernos de países con economías estables y desarrolladas, quienes comenzaron a modificar sus procesos de gestión y a valorar las posibilidades que la informática ofrecería en términos de desarrollo social y económico, por lo cual desarrollaron diversas líneas estratégicas para hacer frente a los cambios que supuso la innovación tecnológica, a partir de su adopción y adaptación en el entorno público.

Durante los últimos años del siglo xx y los primeros años del siglo xxi los gobiernos con economías estables comenzaron a realizar una serie de adecuaciones tecnológicas internas, además de llevar a cabo distintas iniciativas bajo la forma de espacios de acuerdo y colaboración centradas en promover la cooperación internacional. Así, el papel de las TIC se plantea como una cuestión de interés internacional bajo el objetivo de “dotar a los Estados de nuevas capacidades y hacerlos más creíbles, inclusivos, eficientes e innovadores” (OCDE et al., 2020, p. 251), es decir, conseguir una completa racionalización del sector público a partir del fortalecimiento de las instituciones y la modernización de sus procesos de gestión. Entre dichos espacios de acuerdo se celebraron la Cumbre del Milenio (2000), las dos fases de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI) (2003 y 2005) y la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (2007), entre otros.



Estos espacios dieron como resultado la creación de marcos institucionales para dar soporte al GE a través de la introducción de una serie de pautas de acción en torno a la utilización de las tecnologías al interior del sector público, mismas que respondían a las necesidades de los gobiernos previamente delineadas en sus respectivas agendas. De esta forma los gobiernos adoptaron aquellas pautas de acción reconocidas, aceptadas y previamente aplicadas en su entorno de referencia, lo cual propició la amplia difusión del GE como una nueva práctica de gestión en el resto del mundo.

Las consecuencias derivadas del estado social en constante evolución, así como los movimientos políticos en el entorno institucional internacional, propiciaron que naciones como México manifestaran su compromiso por llevar a cabo la modernización administrativa, comenzando con el desarrollo de distintas iniciativas para dotar de equipamiento de infraestructura tecnológica al Gobierno federal y con ello concretar la modernización administrativa a partir de la automatización de sus procesos internos y de gestión, así como de la oferta digital de servicios públicos. Como ejemplos de las iniciativas emprendidas por el Gobierno mexicano, se consolidó el Programa de Modernización Administrativa (PROMAP)³, el Programa de Desarrollo Informático⁴, el programa CompraNet⁵, el Programa

³ A través de un cumulo de acciones orientadas al desarrollo y modernización de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF), este programa impulsó un cambio en la manera de administrar y prestar los servicios públicos. Véase más en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4886172&fecha=28/05/1996#gsc.tab=0.

⁴ Se orientó al fomento y promoción de la utilización y desarrollo tecnológico en el interior del sector público para elevar su productividad y competitividad en aras de propiciar bienestar social. Véase más en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4882508&fecha=06/05/1996#gsc.tab=0.

⁵ Este programa es un antecedente de la ventanilla única y consiste en un desarrollo web que permite observar por medio de internet el proceso de compras gubernamentales y contratación de obras públicas. Véase más en: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/compranet-www-compranet-gob-mx>.

Precisa⁶ y estrategias integrales como el Sistema Nacional e-México⁷, apoyado por la consolidación del dominio *gob.mx*.

Pese a las múltiples iniciativas para desarrollar el GE en México, se advierte que el país carece de una ley general que regule la materia y, en su lugar, existen un conjunto de leyes que de forma tangente regulan ciertos aspectos relativos, leyes que han propiciado y sostenido el desarrollo continuo y vertical entre la federación y los niveles subnacionales. Estos han incorporado paulatinamente diversas herramientas de GE al margen de sus capacidades, llámese financieras, humanas, estratégicas, etcétera, puesto que el país, y aún más los niveles gubernamentales subnacionales, adolecen sistemáticamente del uso de la tecnología como herramienta clave, tanto en la gestión pública para la satisfacción y el desarrollo del ciudadano, como para generar algún tipo de acercamiento a la ciudadanía.

Lo anterior motivó el interés de los estados por implementar y desarrollar el GE para dotar de eficiencia, eficacia y legitimidad a sus maquinarias administrativas, apoyándose determinadamente de la coordinación con los niveles superiores y los agentes de la sociedad civil organizada, como el Comité de Informática de la Administración Pública Estatal y Municipal A. C. (CIAPEM), a partir de la transferencia de recursos informáticos y de las contribuciones de la asociación. De acuerdo con el mismo CIAPEM (2018), durante

⁶ De acuerdo con Quintanilla Mendoza (2010) la Presidencia de la República presentó esta iniciativa en el año 2000 a modo de directorio oficial el cual se encargaría de albergar las direcciones de los sitios web gubernamentales a nivel federal. Tras varios años de implementación y ciertas modificaciones en 2003 el sitio cambió su denominación y se desarrolló el enlace web www.directorio.gob.mx la cual un año después comenzaría a operar bajo la dirección www.gob.mx tal como se conoce en la actualidad el sitio web oficial del gobierno mexicano.

⁷ Es el modelo aglutinador de los proyectos y programas digitales del gobierno mexicano el cual plantea la posibilidad de ofrecer a la comunidad acceso a contenidos de diversas materias, además de proveer información y prestar múltiples servicios. Véase en: <https://www.sct.gob.mx/informacion-general/areas-de-la-sct/coordinacion-de-la-sociedad-de-la-informacion-y-el-conocimiento/el-sistema-nacional-e-mexico/>.



los últimos años del siglo xx y los albores de los primeros años del siglo xxi se generó una propuesta para el desarrollo de la informática en la administración pública estatal y municipal bajo el objetivo de apoyar el intercambio de experiencias y la difusión de los avances de los trabajos del CIAPEM, lo cual derivó en una mayor participación de los estados, así como en su interés por adquirir conocimientos sobre los recursos informáticos y tecnológicos, además de adaptar y adoptar estos últimos en los procesos internos y externos del funcionamiento de sus maquinarias administrativas.

El apoyo a los estados, basado en el intercambio de experiencias y en la adopción de las tendencias de autoservicio provenientes de los niveles superiores, ha reforzado la instalación del GE en el nivel estatal y municipal, poniendo el acento en la mejora de la infraestructura tecnológica, los servicios públicos, los procesos gubernamentales y la innovación a través de portales web, además de que invita a adoptar las herramientas de gestión digital y regirse por los principios del Gobierno Digital.

De esta forma, el desarrollo del GE en los municipios se debe a la influencia de factores supralocales y a condiciones institucionales, en su mayoría influenciadas por los organismos internacionales a partir de las recomendaciones para el empleo de mejores prácticas. Estas recomendaciones se derivan de las crecientes agendas y de los preceptos legales y programáticos que suponen los estatutos de planeación, con la justa y necesaria razón de contribuir en la consecución de lo establecido en los compromisos internacionales y en los objetivos de desarrollo nacional, atendiendo a la responsabilidad conferida

a los municipios y priorizando la oferta de servicios públicos.

Los municipios, tal y como refiere Salazar Medina (2014), son la célula básica del Gobierno, fungen como la base de la organización político-administrativa del Estado (Tijerino Ortiz, 2015, p. 5), y su autonomía indudablemente los ha dotado del suficiente poder para que por sí mismos establezcan la forma más eficaz de prestar los servicios públicos, así como dar cumplimiento a las atribuciones que les corresponden. En el tenor de su *libre* organización y configuración, los municipios comenzaron a perfilar sus propias tecnoestructuras de la administración pública (Salvador, 2012) en relación a su planeación y como parte de sus estrategias de gestión en materia digital, por lo cual, además de desarrollar sus propios portales web para dar cumplimiento a sus responsabilidades, comenzaron a hacer uso inédito de las redes sociales como una herramienta que forma parte de las nuevas estrategias de gestión municipal.

La utilización de las redes se justifica en la medida en que fungen como una extensión de los portales gubernamentales al propiciar la proximidad entre el Gobierno y el ciudadano, además de funcionar como plataformas de participación. Se argumenta que han llegado a considerarse como un elemento fundamental, principalmente cuando se piensa en contextos donde las situaciones de emergencia o de seguridad justifiquen la necesidad de instrumentos que respondan a la conciencia de que “la rapidez con la que fluye la información [...] es un factor importante para tomar decisiones oportunas” (Contreras Orozco, 2017, p. 10), pues ofrecen la oportunidad de establecer “comunicación entre funcionarios públicos y gobernados, así



como la función de ser foro de opiniones, de noticias y encuestas en el tratamiento de los asuntos públicos” (Ruiz Alanís, 2014, p. 226).

Por su parte, los municipios han adaptado y adoptado los instrumentos necesarios teniendo muy en cuenta el alcance de adquisición con el que cuentan, esto es, que las páginas web, las redes sociales y, más recientemente, los *chatbots* construidos a base de inteligencia artificial, se han supuesto como tecnoestructuras de bajo costo que han utilizado los gobiernos a manera de foros en los que se habilita la opción de compartir contenido, además de darle al ciudadano la oportunidad de dirigirse de forma instantánea a sus representantes y dependencias para interactuar, realizar reclamos y sugerencias. De igual modo, estos instrumentos propician la atención simultánea de una mayor cantidad de ciudadanos, quienes presentan sus peticiones de forma pública, reforzando así la participación motivada por la atención de las problemáticas que los afectan. Por tanto, la interacción entre ciudadanos y gobiernos “representa una estrategia importante para garantizar la calidad de los servicios y la confianza hacia los gobiernos” (Ramírez-Hernández, Valle Cruz y Mendoza Méndez, 2023, p. 29).

Retomando el argumento inicial, si bien es cierto que no está claramente identificada ni definida la ruta que han tenido que seguir los municipios para poder incorporar el GE a sus administraciones, lo anterior aporta un acercamiento cuando menos general a la forma en la que las administraciones municipales han incorporado las TIC para el logro de sus cometidos públicos. A diferencia del nivel nacional y estatal, el caso de los municipios resulta un tanto peculiar pues, pese a la heterogeneidad, la caren-

cia de recursos y capacidades, además de las cualidades internas de cada uno, existen casos que demuestran estar aprovechando al máximo los recursos e instrumentos a su disposición. Un claro ejemplo de ello es el municipio de León, tal como se revisará en el siguiente apartado.

3. El Gobierno Electrónico en el municipio de León

Aun cuando autoras como Gómez McFarland (2017) consideran que la planeación para el desarrollo en el ámbito municipal puede resultar en uno de los campos más precarios, la libre organización política y administrativa que el artículo 115 constitucional les ha otorgado a los municipios ha resultado en una gran oportunidad para que sean estos mismos los que puedan explotar al máximo sus capacidades institucionales, al margen de las reglas formales en beneficio de su desarrollo interno.

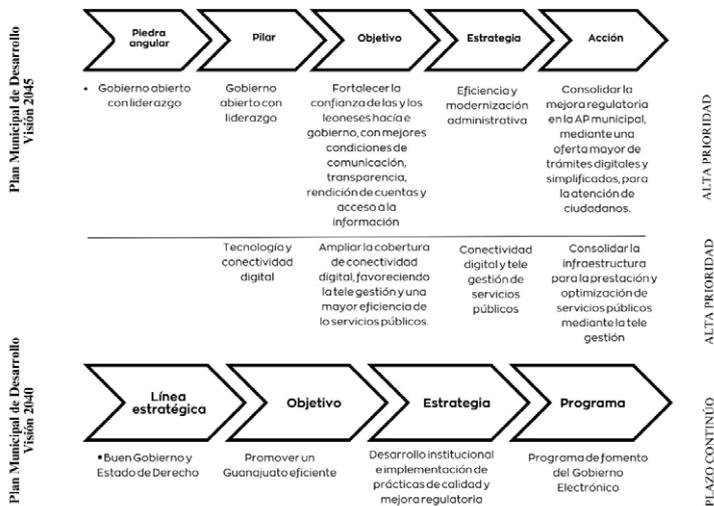
A diferencia de otros municipios que todavía en años anteriores no contaban con marcos institucionales (como planes municipales de desarrollo, programas de gobierno o planes de trabajo), León se ha caracterizado por la elaboración de dicha documentación en alineación con los objetivos de planeación de los niveles superiores para contribuir sustantivamente en los términos del desarrollo social y económico. El municipio, a través de su Sistema Municipal de Planeación, ha establecido dentro de sus documentos rectores los ejes, líneas estratégicas, objetivos, acciones y demás términos de referencia necesarios para implementar y desarrollar el GE al interior de su estructura administrativa, misma que responde a las necesidades de un ambiente social, político y económico muy diverso. Esta estructura demanda la incorporación de soluciones que, fuera de su



carácter innovador, sean efectivas y eficientes para “recuperar, administrar, organizar y conservar volúmenes grandes de información que faciliten los vínculos entre el gobierno, los ciudadanos, las organizaciones sociales y las entidades privadas” (Ruiz Alanís, 2017, p. 500), así como simplificar la carga administrativa de los trámites y suministrar servicios públicos de calidad.

En ese sentido, la implantación del GE en León parte de la rectoría de los Planes Municipales de Desarrollo, tal como se muestra en el Diagrama 1:

Diagrama 1. Planeación Municipal del Desarrollo



Fuente: Elaboración propia con información del Plan Municipal de Desarrollo Visión 2040 y el Plan Municipal de Desarrollo Visión 2045 del municipio de León, Guanajuato.

En continuidad con lo plasmado en los Planes Municipales de desarrollo y siguiendo el esquema derivado del Sistema Municipal de Planeación, se articulan instrumentos como los programas de gobiernos, mismos que han de asegurar el cumplimiento de los primeros al incorporar un cúmulo adicional de estrategias que contribuyan determinantemente para el logro de sus objetivos.

Las aportaciones realizadas en materia de GE, desde la administración 2012-2015 hasta la actual administración 2021-2024, plasmadas en sus respectivos Programas de Gobierno, se describen de forma resumida en la Tabla 2:

Tabla 2. Programas de Gobierno de la administración pública de León

Periodo	Planeación estratégica		
	Eje	Estrategia/programa/proyecto	Acciones
2012-2015	Economía diversificada	León Digital	Mejorar el servicio, cobertura y rapidez del internet
		Ventanilla virtual	Garantizar el servicio de forma gratuita
	Capacitación a los usuarios		
	Ciudad segura	Innovación tecnológica en la actuación del personal operativo	Implementación del sistema de cobro en sitio
	Sustentabilidad ambiental	Eficiencia administrativa	Publicación de trámites, requisitos y modalidades vía internet
	Administración Pública	Gobierno facilitador	Selección de trámites de impacto para realizar en la página web
Gobierno facilitador		Soluciones tecnológicas para la reducción de tiempos	



Periodo	Planeación estratégica		
	Eje	Estrategia/programa/proyecto	Acciones
2012-2015	Administración Pública	Programa de contralor, evaluador y supervisor electrónico de obra pública	Capacitación del personal para el sistema de bitácora electrónica
		Administración pública enfocada en las TIC	Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica
			Creación de nuevos desarrollos tecnológicos para la Administración Pública Municipal
2015-2018	Seguridad Ciudadana	Fortaleciendo a la seguridad	Dotar a elementos de tránsito con equipos móviles para el levantamiento de partes de accidentes viales e infracciones
			Equipar a los elementos de tránsito con radares de velocidad y cámaras
			Implementar la foto multa
	Innovación y Buena Gobernanza	Innovación y emprendimiento	Crear un grupo de trabajo virtual con un espacio remoto para intercambiar información y documentos además de propiciar la comunicación
			Difusión masiva en medios de comunicación
		Gobierno abierto	Establecer las herramientas tecnológicas necesarias para la generación y almacenamiento de la información generada por las diferentes instancias
Desarrollar una plataforma para consulta de la ciudadanía			

Periodo	Planeación estratégica		
	Eje	Estrategia/programa/proyecto	Acciones
2015-2018	Innovación y Buena Gobernanza	Gobierno abierto	Medios de comunicación y redes sociales, buzón digital, página web, chat interactivo, app León, trámites y servicios digitales
		Gobierno digital	Mejorar la infraestructura tecnológica del municipio (servidores, seguridad informática, cableado, enlaces de internet y equipo complementario)
			Implementar el licenciamiento de Google Apps en la administración municipal
			Regularizar y actualizar licencias de software
			Desarrollar e implementar una solución integral de trámites y servicios
			Conectar a las zonas prioritarias de la ciudad con tecnologías adecuadas
			Implementar campañas de difusión para incentivar el uso de las tecnologías
			Adquirir infraestructura tecnológica
			Capacitar al personal para el correcto uso de las herramientas
			Automatizar 18 trámites y servicios
Gobernanza regulatoria	Generar herramientas tecnológicas de comunicación y administración internas		



Periodo	Planeación estratégica		
	Eje	Estrategia/programa/proyecto	Acciones
2015-2018	Innovación y Buena Gobernanza	Gobernanza regulatoria	Desarrollar la plataforma del Servicio Civil de Carrera
2018-2021	León seguro e incluyente	Sistema de inteligencia para la seguridad municipal	Fortalecer la infraestructura en las comandancias de policía y tránsito a través de la dotación de 44 paquetes de equipamiento tecnológico
			Consolidar el Sistema de Tecnología Integral
	León compacto, inteligente y conectado	Modernización del gobierno	Implementar una plataforma que permita integrar los datos y servicios municipales
			Desarrollar un programa para la automatización de los servicios públicos
		Monitoreo integral para la eficiencia de los servicios	Contar con un administrador de servicios municipales
		Conectividad digital	Integrar la red dorsal de servicios públicos municipales con 250 puntos, que permitan la conectividad digital
	Mejorar la prestación y acceso de servicios públicos municipales en 9 direcciones y paramunicipales, a partir de la digitalización de sus procesos		
	León educado e innovador	Formación en nuevas tecnologías	Crear espacios de producción digital en las casas de atención a la juventud, en donde los jóvenes puedan compartir conocimientos y aprender habilidades.

Periodo	Planeación estratégica		
	Eje	Estrategia/programa/proyecto	Acciones
2021-2024	Estado de Derecho y Seguridad Pública	Gobierno Digital	Digitalización de los trámites que representan el 80% de las interacciones de los ciudadanos con diferentes dependencias
		Nuevo Modelo de Atención Ciudadana	Relanzar el sistema de atención ciudadana a través del programa Hola León que contempla la integración de diferentes mecanismos de atención (página web, WhatsApp, App móvil, línea 072 y redes sociales)
	Economía y Emprendimiento	En Marcha	Desarrollar una plataforma digital para facilitar la promoción online, venta y distribución de productos y servicios "León Market"
	Infraestructura para el futuro	Conectividad para todos	Dar mantenimiento e instalar nuevos nodos en las zonas rurales
			Dar mantenimiento a los sensores y plataforma big data "Sistema de inteligencia Municipal"

Fuente: Elaboración propia con información del Programa de Gobierno Municipal de León 2012-2015, Programa de Gobierno Municipal de León 2015-2018, Programa de Gobierno Municipal de León 2018-2021 y Programa de Gobierno Municipal de León 2021-2024.

Todas las estrategias plasmadas dan cuenta del compromiso del municipio por implantar y desarrollar el GE en la administración pública, de tal forma que la automatización y digitalización no se extinguiera en el ámbito de mejora regulatoria, es decir, que no solo se expresara el nuevo modelo de gestión en la simplificación administrativa para trámites, como bien podrían serlo el



pago predial o aquellos relativos a las obras por cooperación (pavimento), avalúos inmobiliarios, entre otros. Se enuncian también los esfuerzos por abrir espacios interactivos en los cuales se dé un mayor pronunciamiento de participación ciudadana para mejorar la toma de decisiones y el suministro de más y mejores servicios en beneficio del ciudadano leonés, además de contribuir de manera conjunta a las iniciativas y desarrollos de los niveles superiores.

Fiel a su compromiso por desarrollar el GE, el Ayuntamiento de León se ha hecho cargo de atender el vacío de un marco legal en la materia a través de diversas iniciativas. Desde 2021 presentó un proyecto de iniciativa de reforma y adición a diversos artículos de la Constitución Política para el Estado de Guanajuato y a la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato, proponiendo reformar los artículos 36 y 117 de la Constitución Política para el Estado de Guanajuato y los artículos 9-2, 76 fracción I incisos p) y q), y fracción III inciso b), y 165, así como adicionar el artículo 9-3 y un segundo párrafo al artículo 122 de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato, con el objetivo de implementar el Gobierno Digital en la administración pública, tal y como señala el Dictamen con fecha del 2022 que autoriza presentar la iniciativa al H. Congreso del estado de Guanajuato.

En adición, el Decreto 197 emitido por el Congreso del Estado en 2023 resolvió reformar los artículos 36 y 117 de la Constitución Política para el Estado de Guanajuato, propuestos en el proyecto de iniciativa de reforma y en los cuales se estipula que los poderes del Estado se regirán bajo el principio de Parlamento Abierto, Gobierno Abierto, Gobierno Digital y Justicia Abierta, y que los ayuntamientos se regirán por los principios de Gobierno Abierto y Gobierno Digital,

mismos que entraron en vigor el 02 de junio de 2023, según lo señala su publicación en el *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato*.

Además de planificar el desarrollo de la materia, el municipio ha sumado esfuerzos desde el ámbito normativo para, de acuerdo con el dictamen anteriormente aludido, lograr instaurar un Gobierno Electrónico o Gobierno Digital (como término análogo) para la administración pública de León, de forma moderna, eficiente, eficaz y transparente, que además contribuya al crecimiento y desarrollo de Guanajuato y el país mediante el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación.

Finalmente, como se verá en el siguiente y último subapartado, se analizará la plataforma web del municipio para evidenciar los resultados de las estrategias plasmadas en los documentos de planeación y determinar si los esfuerzos realizados por el municipio han contribuido al desarrollo del Gobierno Electrónico en León.

4. Resultados

4.1 Nivel de integración del portal web: análisis a partir del modelo evolutivo

Gran parte de los avances en Gobierno Electrónico se han configurado en portales web gubernamentales, los cuales han sido medidos a través de herramientas metodológicas como el modelo evolutivo presentado con anterioridad. Dicho modelo, que presenta las fases de agregación de los portales web, permite identificar las particularidades con las que estos cuentan para determinar, con base en su agregación, su capacidad para ofertar servicios, posibilitar que el espacio digital pueda abrir nuevas vías de participación y pueda darse una mayor interacción política, además de fungir



como plataformas o medios de comunicación a través de los cuales el gobierno pueda proporcionar información a los ciudadanos.

Respecto de la medición, en años anteriores Ruiz Alanís (2017) realizó una investigación que partió de la revisión de los portales electrónicos de varios municipios y en cuya muestra se incorporó el municipio de León. Dicho estudio consideró cuatro categorías para su análisis, con la finalidad de determinar el grado de madurez de cada uno de los portales. La primera categoría contempló información y datos sobre el gobierno municipal referentes a su estructura constitutiva (cabildo, direcciones, organismos descentralizados, etcétera); la segunda hizo énfasis en datos sobre la historia y turismo de los municipios; la tercera consistió en el contenido en estricto sentido del Gobierno Electrónico, refiriendo a los trámites y servicios que la administración ofrecía al ciudadano; y la cuarta abordó los enlaces de comunicación con los usuarios de los portales electrónicos, además de la capacidad de cada portal de ofrecer a los ciudadanos la posibilidad de descargar documentos referentes a procesos operativos.

El análisis de cada categoría a través de la revisión de los portales web permitió conocer la situación o nivel de desarrollo en el que se encontró el municipio para el año de publicación de la investigación. En el caso del municipio de León, el autor identificó que el sitio web se encontraba en una fase de desarrollo avanzada respecto al marco de análisis referido (modelo evolutivo), ya que dicho portal contó con la presencia de elementos como: información gubernamental sobre la estructura y servicios del Gobierno, información dinámica que permitía el acceso a otras cuantas páginas del Gobierno, fácil interacción, opciones de descarga, comunicación vía correo electrónico, chats, foros, otras formas de comunica-

ción interactiva, además de incluir servicios en línea rápidos y seguros que incluyen la opción de pago. Lo anterior arrojó como resultado que León se presentara como un municipio con un grado de desarrollo satisfactorio, el cual manifiesta la existencia de un portal organizado y desarrollado.

Con la finalidad de realizar un ejercicio similar al que se describió con anterioridad, el presente estudio tomó como unidad de análisis el portal web del municipio de León para evidenciar el grado de desarrollo al que atiende. El referente de cambio serán los resultados de la investigación de Ruiz Alanís y a partir de esto se va a determinar la evolución/desarrollo del Gobierno Electrónico en la administración pública de León, de 2017 a 2023. En ese sentido, cabe recordar las etapas que componen el modelo evolutivo: 1) presencia emergente, 2) presencia ampliada, 3) presencia interactiva, 4) presencia transaccional, 5) presencia integrada y 6) presencia total.

Los resultados del análisis al portal web *leon.gob.mx* son los siguientes:

- ◇ Presencia emergente: el portal web presenta en su carátula inicial la incorporación de información relativa a su estructura orgánica y de interés público, como comunicados, transporte, acceso Pase Verde, galería de fotos con enlaces de redirección y consulta para que el usuario pueda obtener más información respecto a temas específicos, además de anunciar la gran gama de servicios a los que es posible acceder de forma remota. En general, está primera etapa cumple con las obligaciones de brindar información.
- ◇ Presencia ampliada: el portal se ha consolidado como un nodo en el que se interceptan los perfiles web de las dependencias de la administración pública en el periodo de gestión actual 2021-2024, dan-



do la imagen de contar con una mayor cantidad de páginas web, sin embargo, estas están integradas al nodo que conforma en su totalidad *leon.gob.mx*. Por sí solos, estos perfiles proporcionan información respecto a sus servicios y trámites, siendo un complemento a la información que se presenta en la carátula principal del portal. Por otro lado, también se integra un directorio de todos los servidores públicos a partir de un formato descargable en versión .xlsx (hoja de cálculo Excel), el cual se desglosa a partir del nivel de jefe de departamento o la equivalencia, y es actualizado cada trimestre. Sin embargo, este directorio no se ubica a la vista en la carátula inicial, lo cual dificulta la búsqueda del usuario.

◇ Presencia interactiva: derivado de la información de Gobierno que se ubica desde la primera etapa, información relativa a la presidenta municipal, el ayuntamiento, gabinete, gabinete ampliado, así como a las dependencias (organizadas por secretarías, direcciones generales, paramunicipales y organismos autónomos), se evidencia que dichos bloques de información presentan los siguientes atributos:

1. Presidenta municipal: información curricular, trayectoria profesional y enlaces de redes sociales (Facebook y Twitter) mediante las que se establece un tipo de interacción más participativa, además del Buzón de la alcaldesa, mismo que incorpora un foro de escucha ciudadana a los leoneses y al que se accede por medio de un formulario.
2. Ayuntamiento: brinda información de los ediles que conforman el ayuntamiento de León, entre

los cuales se encuentra la presidenta, el secretario del ayuntamiento, síndicos y regidores con su nombre, cargo y fotografía. No integra direcciones de correo, teléfonos ni extensiones de estos, pese a que resultan ser de oficio público para el ciudadano a través del directorio. Informa sobre las comisiones de trabajo y redirecciona a su perfil web para proporcionar más información al ciudadano. Incorpora un formato visual y dinámico.

3. Gabinete legal: proporciona al usuario el nombre y fotografía de los y las titulares de las cinco secretarías y doce direcciones generales, además de los catorce paramunicipales. No obstante, no todos los titulares paramunicipales cuentan con fotografía y tampoco se establece información de contacto adicional.
4. Dependencias: establece un listado que incorpora información general, como dirección, número telefónico y extensiones de las unidades administrativas, de las cuales solo dos de las cinco secretarías proporcionan botones de redirección a las redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube; siete de las doce direcciones generales proporcionan botones de redirección a redes sociales como Facebook y Twitter, además del hipervínculo a su perfil web dentro de la página; las catorce entidades paramunicipales cuentan con botones de redirección a redes sociales como Facebook y Twitter y solo uno de los organismos autónomos cuenta con dichos botones. Aunado a ello, las dependencias ofre-



cen una descripción general de sus funciones, a excepción de una paramunicipal.

Adicionalmente, el sitio cuenta con la opción de descarga de los documentos que deben ser solicitados para los trámites realizables en dos modalidades (presencial y remota), además de habilitar la misma opción en formatos PDF, .doc y .xlsx para los instrumentos normativos del municipio y para lo inscrito dentro de las obligaciones comunes y específicas de transparencia, fideicomisos públicos e índice de expedientes clasificados. Finalmente, se observa que, de acuerdo a dicha fase, se integran perfiles acondicionados mediante el uso de correos y contraseñas para: recibir información, dar seguimiento y resolución a las solicitudes y trámites de servicios públicos (los cuales brindan un aviso de privacidad para el usuario); recibir información de las aplicaciones municipales y los sistemas operativos de descarga, así como utilizar el *chatbot* Hola León para la recepción de denuncias, quejas y sugerencias, mismo que se encuentra habilitado en la página web y por medio de WhatsApp.

- ◇ Presencia transaccional: en esta etapa se establece un perfil con el que se pueden realizar solicitudes y trámites de servicios públicos, así como darles seguimiento a partir del registro e ingreso a otro apartado denominado Mi carpeta ciudadana. El perfil web Sin filas se encuentra organizado de tal forma que es posible encontrar un buscador para ubicar rápidamente el trámite a realizar. Después se cuenta con dos apartados: uno que establece una breve lista de los trámites más populares y otro donde se despliega una lista de más trámites que son posibles de realizar únicamente por vía remota. Estos trámites se encuentran marcados por iconos correspondientes a las acciones

a) de forma digital y con previa cita, o b) únicamente con previa cita, misma que se puede solicitar desde la selección inicial. Subsecuentemente, se despliega un menú temático que alberga 15 ítems, los cuales integran 225 trámites en total que se pueden solicitar ante la administración municipal, 107 de ellos puestos a disposición para realizarse en línea. Por otro lado, de los siete perfiles web de las direcciones generales, solamente cuatro brindan la opción para realizar las solicitudes y el proceso del trámite dentro del mismo perfil; los demás redireccionan al perfil web de Sin filas. Finalmente, se cuenta con un perfil web denominado Pago Net, a través del cual se pueden realizar los pagos o cualquier transacción monetaria de los trámites y servicios solicitados que suministra el municipio y que, al igual que Sin Filas, solicita el registro y emite el aviso de privacidad que detalla el uso y tratamiento de los datos recabados una vez iniciado el proceso.

- ◇ Presencia integrada: tal como ya se anotaba párrafos atrás, el portal web del municipio funciona como un nodo que intercepta los perfiles web de las múltiples unidades administrativas, los cuales redirigen de forma instantánea de la carátula inicial a las unidades particulares a partir de una secuencia de interacciones. El portal se encuentra ampliamente integrado por la presencia de información general y específica: desde un perfil específico para emitir comunicados e informar a los ciudadanos de lo que acontece día a día, perfiles de las dependencias, además de foros interactivos, *chatbots* y espacios de transacción monetaria. Por lo que, a grandes rasgos, *leon.gob.mx* funciona como venta-



nilla única de pago y hasta esta etapa presenta un óptimo desarrollo.

- ◇ Presencia total y de participación política: la integración de múltiples mecanismos de participación y escucha ciudadana como el Buzón de la alcaldesa, el *chatbot* Hola León, la línea de atención ciudadana, el apartado Escríbenos y el de comentarios al sitio, además de los mecanismos de extensión (redes sociales) y los espacios para participar activamente en términos políticos para la toma de decisiones (Participa León), posicionan a *leon.gob.mx* como un portal que presenta un grado de agregación total según lo establecido en la última etapa del modelo evolutivo.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis, y en contraste con el estudio realizado por Ruiz Alanís (2017), se puede inferir que el portal municipal sigue presentándose como una tecnoestructura que denota un amplio nivel de desarrollo y cuyos principales cambios se ubican en la última etapa del modelo evolutivo, etapa donde se observa que existe una mayor apertura de canales para diversas manifestaciones de participación. Es el caso de Participa León, en donde es posible activar el voto electrónico para incidir en la toma de decisiones de los programas que se implementan en el municipio.

El portal atiende a una presencia total y de participación política, lo cual ubica su desarrollo dentro del espectro del tercer proceso integrador correspondiente a la e-democracia. Por tanto, si bien la integración del GE no se ha completado en su totalidad al no aportar evidencia de alguno de los aspectos referentes al proceso integrador de e-políticas públicas, sí manifiesta un nivel de desarrollo potencialmente satisfactorio.

Finalmente, es menester reconocer, a partir de los resultados obtenidos, que el municipio de León ha utilizado y aprovechado al máximo los recursos técnicos y financieros para el desarrollo del GE, a fin de convertir a la administración pública en un ente eficiente, efectivo, económico, transparente, abierto y participativo. El portal web cumple en su totalidad con las etapas que establece el modelo presentado, sin embargo, debido a que no emplea instrumentos para medir aspectos de calidad, bastaría con presentar evidencia de que cumple las etapas para determinar meramente su grado de desarrollo, puesto que no es su objetivo ahondar en parámetros de calidad, por lo cual no permite determinar cómo su completa integración beneficia sustancialmente a los ciudadanos leoneses.

Conclusiones

En el tenor de concebir que “las organizaciones son sistemas abiertos que se necesitan gestionar cuidadosamente, así como satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno” (Velázquez, 2000, p. 29), “conviene recordar que la mejora del funcionamiento intrínseco del sector público no constituye un fin en sí mismo, sino uno de los medios que han de acabar permitiendo brindar servicios públicos de calidad” (Subirats et al., 2008, p. 9).

Ante ello, el GE se ha presentado como una buena apuesta para inyectar de dinamismo a las estructuras administrativas a través de la migración de múltiples actividades desde la dimensión física a la digital, mejorando el flujo y la calidad de la información, los tiempos para procesar trámites y servicios, además de disminuir las cargas administrativas, propiciar un entorno de transparencia e incentivar la



participación ciudadana. A su vez, el uso y aprovechamiento que se da a las TIC para fortalecer la dimensión digital ha forjado una tendencia muy notable en el desarrollo de la dimensión *front office*, la cual destaca dadas las orientaciones de autoservicio que se instalan en el desarrollo de las páginas web. Esto ha convertido a esta expresión digital en una de las prácticas más aceptadas y adoptadas por múltiples agencias de interés del ámbito público, privado y civil para detonar los procesos integradores que complementan el desarrollo del GE.

Los desarrollos tecnológicos al servicio de las administraciones públicas, como los portales web, se presentan como herramientas claves para el desarrollo social; de ahí la necesidad de fortalecerlos y promocionarlos para que los ciudadanos encuentren en la arena digital un aparato administrativo eficiente, eficaz, económico, transparente y legítimo ante la satisfacción de las demandas ciudadanas. Es necesario que se siga abonando al robustecimiento teórico del GE y a la creación de más instrumentos que midan su desarrollo, además de promover el análisis y evaluación de los desarrollos tecnológicos, y más cuando estos entran en contacto con la esfera pública y política.

Como menciona Meza (2015), “los movimientos políticos que no son propiamente locales influyen en los servicios que los gobiernos locales ofrecen” (p. 50) e, indudablemente, son esos movimientos políticos gestados desde la esfera internacional los que han impulsado un flujo vertical que ha terminado por impactar de forma positiva la forma en que los diferentes niveles de gobierno adoptan las TIC en sus estructuras administrativas y apuestan a la creación de iniciativas para aprovechar el potencial que ofrece el GE. Resulta destacable la labor que ha emprendido México en la apuesta por

modernizar la administración pública al expandir a los estados y municipios el desarrollo del GE a partir de la utilización de las TIC. Si bien el municipio de León no es un caso a partir del cual se pueda alcanzar mayor generalidad, es un indicio de los buenos resultados que se pueden obtener cuando se gestionan, planifican y administran de buena manera los recursos tecnológicos en las actividades administrativas.

Si bien es cierto que los resultados al análisis del portal web indican el alto grado de desarrollo de acuerdo con las etapas del modelo evolutivo, también es cierto que esto solo indicia aspectos más o menos técnicos; es decir, evidencia que en términos de desarrollo el portal cumple con el grueso de las etapas del modelo que contribuyen en tres de los cuatro procesos integradores del GE (e-administración, e-servicios y e-democracia), dejando pendiente contribuir al desarrollo de integración total de GE a partir del proceso de e-políticas. Por lo anterior, se recomienda dar apertura a la discusión en torno al establecimiento de un sistema integral de acciones que permita la completa integración del GE y no solo de los procesos integradores de manera individual. Contar con un sistema de acciones para completar el desarrollo del GE podría maximizar los beneficios que en términos sustanciales fortalecen los ámbitos sociales, políticos y económicos con los cuales es posible "satisfacer las aspiraciones más o menos genéricas sobre lo que debe ser un gobierno eficiente y responsable" (Barzelay, 2002, p. 23).

Otra recomendación pertinente en torno a la apertura de la discusión versa sobre los asuntos que quedan pendientes en cuanto a los marcos legales que posibilitan una mejor instalación y ejecución del GE, pues aun cuando el municipio destaca por su papel activo y proactivo al integrar distintas acciones tendientes al desarrollo del GE a partir de sus marcos instituciona-



lizados, más específicamente en sus preceptos de planeación municipal, estas acciones parecen no ser suficientes para aprovechar al máximo el potencial del nuevo paradigma de gestión.

Finalmente, queda claro que el municipio de León debe evolucionar mediante la incorporación de interfaces de calidad a las tecnoestructuras administrativas que emplea para así dar cumplimiento a sus atribuciones conferidas, en aras de contar con un aparato realmente eficaz, eficiente, legítimo y transparente en el marco de un buen gobierno.

Referencias bibliográficas

- Ayuntamiento del Municipio de León. (2013). *Programa de Gobierno de León 2012-2015* [Archivo PDF]. https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2013_LEON_Programa_de_gobierno_2012-2015.pdf
- Ayuntamiento del Municipio de León. (2014). *Plan Municipal de Desarrollo León hacia el futuro Visión 2040* [Archivo PDF]. https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2014_LEON_Plan_de_desarrollo_2040.pdf
- Ayuntamiento del Municipio de León. (2016). *Programa de Gobierno Municipal 2015-2018* [Archivo PDF]. https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2016_LEON_Programa_de_gobierno_municipal_2015-2018.pdf
- Ayuntamiento del Municipio de León. (2019). *Programa de Gobierno Municipal 2018-2021* [Archivo PDF]. https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2019_LEON_Programa_municipal_gobierno.pdf
- Ayuntamiento del Municipio de León. (2021). *Plan Municipal de Desarrollo, León hacia el futuro. Visión al 2045* [Archivo PDF]. https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2021_LEON_GTO_Plan_municipal_desarrollo_leon_futuro_vision_2045.pdf
- Barzelay, M. (2002). La Nueva Gestión Pública. Una Invitación al Diálogo Globalizado. *Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública*, 1(2), 22-28.
- Carrera Hernández, A. P. (2020). *El gobierno digital en la gestión municipal, algunas ideas para su aprovechamiento*. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.

- Cejudo, G. M. (2011). La nueva gestión pública. una introducción al concepto y la práctica. En G. M. Cejudo, *Nueva Gestión Pública* (Vol. 10, pp. 17-47). Siglo Veintiuno.
- CIAPEM. (s. f.). *Vida institucional del CIAPEM*. Recuperado el 25 de mayo de 2023, de CIAPEM Estados y Municipios por un México Digital: <https://ciapem.org/40-aniversario-1978-2018/>
- Contreras Orozco, L. (2017). Las redes sociales digitales como factor de proximidad entre la sociedad y los gobiernos subnacionales en México. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 6(12), 1-25. <https://doi.10.23913/richs.v6i12.131>
- Contreras Orozco, L. (2014). El cambio institucional y el gobierno electrónico. En L. Ruiz Alanís, J. M. Morales y Gómez, L. Contreras Orozco (Eds.), *Perspectivas del Gobierno Electrónico Local en México* (pp. 57-85). Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.
- Cruz Meléndez, C., y Zamudio Vázquez, A. (2017). Municipios y gobierno abierto, más allá del gobierno electrónico. *Opera* (21), 55-77. <https://doi.org/10.18601/16578651.n21.04>
- Decreto Legislativo 197 de 2023. Por el que se reforman los artículos 9, segundo párrafo; 36 segundo párrafo y 117, octavo párrafo; se adiciona un párrafo décimo sexto al artículo 1 y se deroga el artículo 110, fracción II de la Constitución Política para el Estado de Guanajuato. 02 de junio de 2023. P. O. No. 110.
- 2022 [H. Ayuntamiento del Municipio de León, Guanajuato]. Dictamen mediante el cual se autoriza presentar al Congreso del Estado de Guanajuato la iniciativa de reformas y adiciones a diversos artículos de la Constitución Política para el Estado de Guanajuato y a la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato. 17 de enero de 2022.
- Gómez McFarland, C. A. (2017). Los planes de desarrollo municipal en México y la participación ciudadana. Un análisis del marco jurídico. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado* (150), 1149-1177.
- Meza, O. (2015). Política, políticas públicas y gobiernos locales. En O. Meza, *Agenda local. El entorno institucional detrás del proceso de las políticas públicas* (pp. 41-69). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- Naser, A., y Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Organización de las Naciones Unidas.
- OCDE, Naciones Unidas, CAF y Comisión Europea. (2020). El papel de la cooperación internacional en la era digital. En N. U. OCDE, *Perspectivas económicas de América Latina 2020. Transformación digital para una mejor reconstrucción* (pp. 249-286). OCDE. <https://doi.org/10.1787/f2fdced2-es>



- Presidencia Municipal de León. (2021). Programa de Gobierno Municipal 2021-2024 [Archivo PDF]. <https://normatividadmunicipal.leon.gob.mx/archivos/202301180933580.230109%20Programa%20de%20Gobierno%20Municipal%2021-24.pdf>
- Quintanilla Mendoza, G. (2010). Facetas del desarrollo y resultados del e-Gobierno en México y Canadá. *Norteamérica. Revista Académica del CISAN-UNAM*, 5(1), 37-61.
- Ramírez-Hernández, P., Valle Cruz, D., y Mendoza Méndez, V. (2023). Revisión de los chatbots basados en inteligencia artificial en la administración pública: Hacia una arquitectura para el gobierno. *Espacios Públicos*, 24(60), 29-49. <https://doi.org/10.36677/espaciospublicos.v23i60.21317>
- Richart Navarro, E. (2021). *Transformación digital de la Administración Pública y el impacto del COVID-19*. [Tesis en grado de Economía, Universidad de Alicante]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Alicante. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/116611>
- Ruiz Alanís, L. (2017). Importancia y efecto de las tecnologías de la información y la comunicación en los gobiernos municipales. En J. V. Martínez González, J. Vázquez García, y A. C. Juárez García (Eds.), *Capital intelectual suma de talentos* (pp. 477-510). RR Servicios Editoriales.
- Ruiz Alanís, L. (2014). Gobierno electrónico y el municipio en México, hacia un nuevo enfoque de gestión. En L. Ruiz Alanís, J. M. Morales y Gómez, y L. Contreras Orozco (Eds.), *Perspectivas del Gobierno Electrónico Local en México* (pp. 201-244). Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.
- Salazar Medina, J. (2014). Perspectivas y alcances del gobierno electrónico para mejorar la administración pública en los municipios mexicanos. En L. Ruiz Alanís, J. M. Morales y Gómez, y L. Contreras Orozco (Eds.), *Perspectivas del Gobierno Electrónico Local en México* (pp. 173-200). Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.
- Salvador, M. (2012). E-gobierno y cambio institucional: el impulso de la transversalidad en la administración pública. *Revista de Gestión Pública*, 1(2), 217-236. <https://doi.org/10.122370/rgp.2012.1.2.2334>
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., y Varonne, F. (2008). Introducción. En J. Subirats, P. Knoepfel, C. Larrue, y F. Varonne, *Análisis y gestión de políticas públicas* (pp. 7-14). Ariel, S. A.
- Tijerino Ortíz, X. E. (2015). El gobierno electrónico en el municipio mexicano como desarrollador de la ciudadanía digital. *Encrucijada Revista electrónica del Centro de Estudios en*

- Administración Pública* (20), 1-17. <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2015.20.58180>
- UNDPEPA-ASPA. (2001). *Benchmarking E-government: A Global perspective. Assesing the progress of the un Member States*. United Nations Division for Public Economics and Public Administration.
- Uvalle Berrones, R. (2004). El valor institucional de la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(28), 1-29.
- Velázquez V., F. (2000). El enfoque de sistemas y contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales* (77), 27-40.

**Declaración de no conflicto de intereses**

Quien presenta el trabajo, María Fernanda Medina Morales, hago constar que no tengo ningún conflicto de intereses en la participación o involucramiento de intereses privados en la investigación y en el proceso editorial de la revista.