



**Decanato de Estudios de Postgrado  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Especialización en Gerencia Pública**

**GOBIERNO ELECTRÓNICO Y MODERNIZACIÓN DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL  
CASO DE ESTUDIO: ALCALDÍA DE BARUTA**

Autor: Ana María Jiménez Catalán

Tutor: Alejandro Martucci

Caracas, Junio 2004

Depósito Legal N° Ift4612004350126



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA**

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA**

DECANATO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**ACTA DE VEREDICTO FINAL**

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como jurado examinador y reunidos el día 06 de Julio de 2004, en la sede del Decanato de Estudios de Postgrado de la Universidad Metropolitana, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado titulado:

**GOBIERNO ELECTRÓNICO Y MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL CASO DE ESTUDIO: ALCALDÍA DE BARUTA**

presentado por la ciudadana:

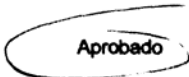
**Ana María Jiménez**

para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA**

emitimos el siguiente veredicto:

Reprobado



Aprobado con Mención Meritoria

Nombre: Prof. *Ramón G. Avelo*

Nombre: Prof. *Alejandro Martucci*

Firma:

Firma:

C.I. No: 3042335

C.I. No: 5535572



**DERECHO DE AUTOR**

## DERECHO DE AUTOR

Yo, **Ana María Jiménez Catalán**, titular de la Cédula de Identidad número 5.191.492 cedo a la Universidad Metropolitana el derecho de reproducir y difundir el presente trabajo titulado **“Gobierno electrónico y modernización de la administración pública local: Caso de Estudio: Alcaldía de Baruta”** con las únicas limitaciones que establece la legislación vigente en materia de derecho de autor.

En la ciudad de Caracas, a los 28 días del mes de junio de 2004.



---

**Ana María Jiménez Catalán**

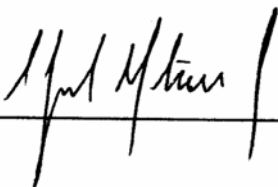
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

## **APROBACION**

Quien suscribe Alejandro Martucci, Tutor del Trabajo Especial de Grado: "Gobierno electrónico y modernización de la administración pública local. Caso de estudio: Alcaldía de Baruta", elaborado por Ana María Jiménez Catalán para optar al título de Especialista en Gerencia Pública, considera que el mismo reúne los requisitos exigidos por el Decanato de Estudios de Postgrado de la Universidad Metropolitana, y tiene méritos suficientes como para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del Jurado examinador.

En la ciudad de Caracas, a los 28 días del mes de junio de 2004

Nombre: Alejandro Martucci



---

Tutor

| <u>INDICE</u>  |    |
|--|----|
| Resumen  |    |
| Introducción.....  | 1  |
| Capítulo 1: Marco teórico  |    |
| 1. Antecedentes .....  | 4  |
| 2. ¿Qué es gobierno electrónico? .....                                     | 6  |
| 3. Acciones para implementar el gobierno electrónico .....                 | 10 |
| 4. Beneficios del gobierno electrónico .....                               | 13 |
| 5. Gobierno electrónico y Administración local .....                       | 14 |
| 6. Teoría del modelo a ser utilizado en la evaluación .....                | 16 |
| Capítulo 2: Gobierno electrónico en Venezuela                              |    |
| 1. Estrategias de implantación .....                                       | 26 |
| 2. Situación actual de gobierno electrónico a nivel regional y local ..... | 30 |
| Capítulo 3: Alcaldía de Baruta   |    |
| 1. Características generales de la Alcaldía de Baruta .....                | 31 |
| 2. Portal Baruta .....   | 33 |



|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

Capítulo 4: Análisis de gobierno electrónico en la Alcaldía de

Baruta utilizando el modelo propuesto

|   |    |
|---|----|
| 1. Metodología utilizada .....              | 34 |
| 2. Resumen de la información obtenida ..... | 34 |
| 3. Análisis de la información .....,        | 40 |
| Conclusiones .....                          | 47 |
| Bibliografía .....                          | 51 |
| Anexo I .....                               | 53 |

## **INTRODUCCION**

Actualmente, nuestras sociedades se encuentran inmersas en un proceso de transición hacia las nuevas tecnologías de información y comunicación, afectando nuestra vida personal y laboral. La Administración Pública no escapa de esta realidad y es en el “gobierno electrónico” donde encuentra la herramienta para adaptarse a este entorno.

En líneas generales, gobierno electrónico incluye el uso de las tecnologías de información y comunicación, por parte de los gobiernos, con la finalidad de aumentar la eficiencia de la gestión pública, ofrecer a los ciudadanos servicios de calidad, garantizar a sus ciudadanos la posibilidad de acceder a información relevante y actual de las diferentes instituciones que conforman el gobierno y ofrecer a sus ciudadanos la posibilidad de participar en la toma de decisiones con sus gobernantes. En otras palabras, es acercar la administración pública al ciudadano usando la tecnología, siendo en esta relación donde los gobiernos municipales cobran mayor importancia por ser ellos los más cercanos al ciudadano.

En este contexto, los retos y oportunidades que se le plantean a los gobiernos locales son grandes en cuanto a su transición a la era del conocimiento, pero también es cierto que se ocultan riesgos, en especial los relacionados a la brecha digital, que no es otra cosa que la diferencia en cuanto a la accesibilidad de la información por parte del ciudadano, debido a razones económicas, sociales, geográficas y culturales.

El desarrollo del gobierno electrónico local es uno de los desafíos más importante a los que se enfrenta la Administración Pública en este momento y donde se focalizan todos los problemas a mejorar. La Alcaldía de Baruta es una de las Administraciones públicas locales que está realizando un esfuerzo en utilizar las tecnologías de información y comunicación, tanto en su gestión interna como en el hecho de proveer servicios a los ciudadanos, con el propósito de mejorar la calidad y accesibilidad de los mismos y de incrementar la eficacia y la eficiencia de su gestión, ajustándose de esta manera a una sociedad cada vez más exigente. Es por ello, que el objetivo de esta investigación es realizar una evaluación, de acuerdo a un modelo preestablecido, del desarrollo del gobierno electrónico que está adelantando dicha Alcaldía.

El contenido de este trabajo, en primer lugar, se enmarcará en un contexto teórico sobre el concepto de gobierno electrónico y gobierno electrónico local, las acciones para implementarlo y sus beneficios.

En segundo lugar, se mostrará cual es la estrategia de gobierno electrónico en Venezuela en el ámbito nacional, regional y local.

Por último, se evaluará la experiencia de la Alcaldía de Baruta en su implantación hacia el gobierno electrónico. Para ello se utilizará un modelo propuesto por Salvador Serna (2002) en su trabajo: "Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas", que se fundamenta en cuatro dimensiones y que el autor explica así:

- 1- *Dimensión externa* del gobierno electrónico, que se refiere a la utilización de las tecnologías como instrumentos para prestar

servicios, ofrecer información y facilitar la interacción de la Alcaldía con los ciudadanos y agentes externos.

- 2- *Dimensión interna* del gobierno electrónico, que es el uso de las tecnologías para mejorar el funcionamiento interno de la Alcaldía.
- 3- *Dimensión relacional* o de red de gobierno electrónico, que se refiere al uso de las tecnologías para facilitar las relaciones de la Alcaldía con aquellas entidades, públicas o privadas, con las que mantiene un contacto más habitual y extenso.
- 4- *Dimensión de promoción*, la cual destaca las actividades orientadas a potenciar la cohesión social a través del fomento del uso de las tecnologías por parte de los ciudadanos, atenuando la brecha digital, por parte de las empresas y por el resto de los agentes sociales.

Paralelo a las dimensiones definidas, este autor señala que, hay que considerar que los cambios que generan la implantación de un gobierno electrónico se verán condicionados por la cultura de la organización, no siempre abierta al cambio; por un conjunto de normas establecidas que no considera aún la incorporación de las tecnologías de información y comunicación y con unas estructuras formales, que se basan en equilibrios de poder, donde los promotores de nuevos desarrollos no siempre están en una posición favorable. Estas variables entran a formar parte en este modelo, permitiendo calibrarlo y adecuarlo a nuestra realidad.

Este modelo, permitirá realizar una evaluación integral sobre el gobierno electrónico en la Alcaldía de Baruta, con la finalidad de aprender y conocer la situación de esta experiencia.

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO**

### **1- ANTECEDENTES**

Es un hecho que las administraciones públicas tienen que cambiar para hacer frente a los complejos problemas que se presentan actualmente. Factores económicos y tecnológicos, aunados a un creciente interés por parte de los ciudadanos de participar en la gestión pública, implica que la administración tiene que adaptarse a las nuevas exigencias que se le plantean. Lamentablemente, en la mayoría de las administraciones, continúa prevaleciendo el modelo del Estado del Bienestar, que tiene sus orígenes en la Alemania de finales de siglo pasado. Este modelo se basa en las siguientes premisas como lo plantea Mendoza (1996):

- Separación estricta entre el sector público y privado, la búsqueda del bienestar general es competencia exclusiva del Estado y, en especial, en las áreas de educación, salud y cultura.
- La concepción de que el estado es omnipotente y es el único capaz de conocer los problemas sociales y encontrar las soluciones para resolverlos. La autosuficiencia y el paternalismo son dos términos que se asocian a este modelo.

Los principios sobre los que este modelo se legitima son la eficiencia y la eficacia en la administración pública, los cuales están muy lejos de la realidad debido a que el continuo crecimiento de las necesidades sociales implica mayor gasto público. Se considera que la única manera de hacer este modelo viable, desde el punto de vista financiero, es que los estados

tengan un crecimiento económico sostenido y no se garantiza que, desde el punto de vista social, se tenga una sociedad satisfecha debido a la mala calidad de los servicios que el estado proporciona por carecer este último de incentivos, un incremento de la dependencia de la sociedad hacia el estado y su incapacidad para resolver problemas por sí solo, por ejemplo, el tema de la seguridad. Es la crisis del modelo del “Estado del Bienestar” y el surgimiento del modelo del “Estado Relacional”, en la búsqueda de respuestas que permitan solucionar las necesidades y problemas sociales y se destaca por la interacción entre los ciudadanos y el estado con la finalidad de que sean corresponsables en la solución de intereses colectivos, lo cual anteriormente era propiedad exclusiva del Estado. Como afirma Crozier(1987), citado por Mendoza (1996):

“El Estado moderno es un estado modesto que reconoce la complejidad y la interdependencia presentes en los problemas sociales y que asume que la resolución de los mismos sólo puede abordarse contando con la colaboración activa de la sociedad”.

Este estado, como plantea Castells (1998), elimina la idea del poder central para dar paso a un poder, donde las distintas instituciones, organizaciones y el ciudadano, comparten la información y la autoridad en la toma de decisiones y es lo que se conoce como el Estado red. Una red que no tiene centros, tiene nodos y cada nodo es necesario para la existencia de ella. Nos estamos refiriendo a relaciones tanto a nivel internacional como nacional y dentro de esta última, además, de los ciudadanos y organizaciones, instituciones regionales y locales .Y es que el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación son las que van a permitir la obtención y procesamiento de la información y

poder interactuar entre las distintas instituciones y organizaciones en una red compleja y extensa. Estas innovaciones tecnológicas que permitirán modernizar el sector público se denominan “gobierno electrónico”.

## **2- ¿QUE ES GOBIERNO ELECTRÓNICO?**

Entre las definiciones que existen y que ayudan a clarificar este concepto y la que mejor capta la amplitud de lo que significa es la del Gartner Group (2000), citado por Gascó (2002) y lo define como:

“La transformación de las relaciones internas y externas, a través del uso de las tecnologías de información y comunicación, con la finalidad de mejorar el proceso de proveer servicios, permitir la participación ciudadana y facilitar la gobernanza(1)”.

Pero aceptando esta definición, estamos reconociendo la existencia de dos componentes: la prestación de servicios usando los medios electrónicos y la “gobernanza en red” que destaca la participación del sector público, privado y los ciudadanos, en la búsqueda de soluciones conjuntas usando los medios electrónicos (Gascó, 2001). Para explicar el término “gobernanza en red”, comenzaremos por definir lo siguiente:

“La gobernanza hace referencia al sistema institucional –formal e informal- que enmarca la acción de los actores sociales – gubernamentales y no gubernamentales relevantes para la determinación y asignación autoritaria de los bienes y recursos

---

(1) Traducción libre de esta definición

públicos. Dicha determinación y asignación se realizan a través de la acción política y de la formulación e implementación de políticas públicas” (Prats, 1997 citado por Prats, 2003).

Continuando con Prats (2003), el autor plantea lo siguiente: la gobernanza requiere enfrentar y resolver conflictos entre múltiples intereses que nacen en las organizaciones y grupos de organizaciones, las cuáles se relacionan por medio de redes. Estas redes integran las distintas visiones de los actores privados, públicos y, a nuestro entender, se debería incluir los ciudadanos, siendo entonces el sistema capaz de generar sus propias políticas y manejar el contexto. Las tecnologías son las herramientas que permiten manejar este complejo entorno y las que permiten esta integración e Internet es el medio que permite manejar esta nueva realidad. Es la “gobernanza en red” y tiene cuatro elementos según Rodees (1996) citado por Prats (2003):

- 1- La interdependencia entre organizaciones que difumina los límites entre lo público, privado y los ciudadanos.
- 2- Interacciones continuas entre actores debido a la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos comunes.
- 3- Las interacciones toman la forma de juegos basados en la confianza y regulado por reglas negociadas y acordadas por los participantes en la red.
- 4- Un grado significativo de autonomía de la red respecto del Estado, y por ende, una rendición de cuentas sólo parcial, aunque el estado pueda influir en la misma.



Nos surge la siguiente pregunta: ¿Cuál será entonces el nuevo rol del Estado? Como se ha venido manejando, un gobierno electrónico requiere la actuación de todos los actores de nuestra sociedad: sector privado, sector público y los ciudadanos y todos deben involucrarse en el proceso. Pero conocemos que la finalidad del sector privado es la obtención de beneficios económicos y la participación ciudadana todavía es muy incipiente y es un movimiento que irá gradualmente incorporándose, es aquí donde la figura del gobierno es necesaria, permitiendo equilibrar y proteger a los sectores menos favorecidos económicamente, por lo que su participación e inversión sigue siendo determinante. Es al gobierno a quien le corresponde liderizar y coordinar la iniciativa de crear un marco regulador, como por ejemplo, en materia de telecomunicaciones, protección de la privacidad personal, proveer información gubernamental única y precisa, comercio electrónico, considerando a las partes afectadas y llegando a soluciones conjuntas. Por estas razones, se considera que su rol tiene que cambiar, pasar de un estado totalmente omnipotente a un estado que empieza a perder protagonismo y que Mendoza (1996) resume de una forma clara y precisa:

“ Un actor social más, que está dotado de una dimensión específica y que ocupa una posición privilegiada para asumir un rol de liderazgo y dinamización de la propia sociedad...En este sentido, la legitimidad de la actuación del Estado Relacional se basa, además del requisito inexcusable de legalidad, en los principios de eficacia social y corresponsabilidad, lo que viene determinado por su capacidad de interlocución y de apertura a los intereses sociales,

por su capacidad para asumir el liderazgo y obtener resultados a través de las organizaciones, por su transparencia en la articulación de los ámbitos público y privado, y por su modestia en asumir que el protagonismo, corresponde a los intereses colectivos perseguidos.”

Como se deduce de lo expuesto anteriormente, los gobiernos tienen que dejar de ser observadores y algunos ya empiezan a asumir este reto porque sino corren el riesgo de quedarse aislados. De ahí la importancia de usar las tecnologías como el medio que nos permitirá transformar el marco de actuación y hay que empezar ahora. Hasta ahora el gobierno electrónico se ha caracterizado por el hecho de proveer servicios e información y en una capacidad de interactuar gobierno-ciudadano limitada. La incorporación de los ciudadanos a la red se ha llevado a cabo siempre y cuando sean clientes del proceso y, en el mejor de los casos se obtienen sus observaciones a través de encuestas, foros, chats, listas de distribución. No obstante, este es un proceso que tomará tiempo y se comprueba que la mayoría de los gobiernos están lejos de la situación ideal por los cambios sustanciales que en la esfera política y social se tienen que llevar a cabo.

Lo cierto es que Internet ha cambiado nuestra sociedad convirtiéndola en una sociedad red, “una sociedad cuya estructura social está construida en torno a redes de información a partir de la tecnología de información estructurada en Internet...no es simplemente una tecnología, es el medio de comunicación de nuestras sociedades, es el equivalente a lo que fue la factoría en la era industrial... Internet es el corazón de un nuevo paradigma sociotécnico que constituye en realidad la base material de

nuestras vidas y de nuestras formas de relación, de trabajo y de comunicación” Castells (1999).

Se desconoce si todo el potencial que esta tecnología ofrece podrá ser usado y tiene argumentaciones a favor y en contra. A pesar de ello, y por lo que hemos podido observar, consideramos que ayudará significativamente a mejorar el proceso democrático.

### **3- ACCIONES PARA IMPLEMENTAR EL GOBIERNO ELECTRÓNICO**

Para llevar a cabo estas acciones, los gobiernos deben conocer la realidad de sus gobiernos. Esta comprensión es necesaria para lograr el éxito del proyecto y limitar las consecuencias negativas que puedan surgir, como la ampliación de la brecha digital.

La brecha digital se puede describir como la diferencia en el acceso a la información a través de Internet y otras tecnologías de información y servicios, debido a razones geográficas, de situación económica, habilidad física, así como a aptitudes de conocimiento y utilización de la información, Internet y otras tecnologías. Tener en cuenta la brecha digital es importante para lograr la igualdad en el acceso a los servicios gubernamentales.

La evolución en la implantación de un proyecto de gobierno electrónico presenta las siguientes acciones (Gascó, 2002):

- Utilización de las tecnologías en la gestión interna de las administraciones públicas (administración electrónica). Incluye desde

la dotación de equipos y sistemas a las organizaciones de apoyo a la toma de decisiones y formulación de políticas públicas, creación de una red interna (Intranet), conexión a redes externas (Extranet), fortalecimiento de los sistemas de seguridad o la capacitación de los recursos humanos de los diversos organismos de la administración pública. Esta acción permite dotar a la administración pública de una plataforma tecnológica interna con la finalidad de ir propiciando el cambio hacia un gobierno electrónico.

- Proveer de distintos tipos de información al ciudadano. El gobierno obtiene, procesa y custodia toda clase de información, la cual es usada para sus propios fines y debe ponerla a disposición del ciudadano y otras organizaciones que conforman la sociedad, quienes también tienen interés en ella. Se destacan tres tipos de acciones en el proceso de proveer la información por parte del gobierno. Ellas son:
  1. Divulgación de la información, por ejemplo: noticias, leyes o material de consulta
  2. Información que el gobierno recopila para su uso pero puede poner a disposición de otros usuarios, por ejemplo: datos geográficos, demográficos o económicos.
  3. Información que el gobierno se ve obligado a proporcionar como resultado de su gestión o solicitudes públicas, por ejemplo: indicadores de desempeño de gestión, datos personales o documentos acerca de políticas.
- Interactuar con el gobierno: Es el proceso de llevar a cabo transacciones electrónicas entre el gobierno y los clientes del servicio

(ciudadanos, organizaciones, empresas), las 24 horas del día, los 365 días del año, accesándolos desde cualquier parte del país a través de un computador instalado, quizás en un hogar o una escuela, por ejemplo. Gestiones típicas serían la solicitud de permisos para comenzar un negocio o el pago de los impuestos por Internet.

Para lograr esto, los gobiernos han utilizado la idea del portal único, que permite a los ciudadanos acceder a todos los trámites gubernamentales desde un solo sitio. Por un lado, simplifica la forma de entrada del ciudadano hacia el complicado mundo de la administración pública y, por otro lado, el estado se presenta como una unidad. Además, refuerza la eficiencia administrativa al conseguir un gobierno más fácil de gestionar y orientado al ciudadano.

Sin embargo, hay que superar algunas dificultades en la implantación de este proyecto en Internet, como son la necesidad de una firma digital o simplemente la seguridad de las transacciones electrónicas.

- Prestación de servicios públicos: Uno de los objetivos más importantes es ofrecer servicios públicos “en línea” o a través de la red. Esto acerca el servicio al ciudadano, eliminando barreras de distancias, desigualdades (zonas rurales versus zonas urbanas, individuos con capacidad económica versus individuos sin capacidad económica) e impedimentos físicos (personas de edad o a los discapacitados). Algunas iniciativas que se han llevado a cabo en algunas partes es sobre medicina o educación-
- Proceso democrático y participación ciudadana: El hecho de usar la tecnología y adaptarse a nuevos procesos, implica importantes

cambios entre el ciudadano y el Estado y, por supuesto, dentro del mismo Estado, que tienen implicaciones en el proceso democrático y en las estructuras de gobierno.

Una de las ventajas que ofrece Internet es que no existen jerarquías, lo cual favorece la interactividad, por lo que las iniciativas de gobierno electrónico también incluyen actuaciones en el campo de la democracia digital. Este último término se podría definir como un conjunto de prácticas para ejercer la democracia, usando las nuevas tecnologías, sin límites de tiempo, espacio y otras condiciones físicas.

Algunas acciones en este punto son las votaciones electrónicas, la interacción electrónica con los Parlamentos y los referendos online.

#### **4- BENEFICIOS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO**

El gobierno electrónico es una forma de gestión pública para hacer al Estado transparente, confiable y eficaz. La implantación de estas tecnologías permite que las acciones del gobierno estén a la vista de todos y vigiladas por todos, igualdad en el acceso a los servicios que ofrecen las instituciones, acceso en conexión directa y sin intermediarios y participación ciudadana en decisiones del gobierno, siendo este último el mayor beneficio, por incluir al ciudadano y a la sociedad civil en el debate de políticas utilizando la interacción.

Los beneficios del gobierno electrónico, tal y como lo señalan Dinsdale, Chhabra y Rath-Wilson (2002) son los siguientes:

- Fortalecer la confianza en las instituciones públicas, permitiendo mayor apertura, transparencia y responsabilidad

1. Mejorar ampliamente la actuación del gobierno, su capacidad de respuesta a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
2. Legitimar políticas y programas de gobierno, comprometiendo a los ciudadanos como partes en la creación de las mismas
3. Ayudar a fortalecer la cohesión nacional, creando nuevos espacios públicos de encuentro, debate y estudio de la comunidad, su asociación dentro de la misma, sus intereses comunes, valores y diferencias.
4. Mejorar la capacidad del gobierno y de la sociedad de adaptarse a un entorno cambiante

La finalidad clave del gobierno electrónico es propia y exclusiva de cada país. De esta manera, los beneficios también variarán de un país a otro. Lo importante es destacar que la tecnología se usará para fortalecer algunas estrategias y prioridades gubernamentales.

El gobierno electrónico trae muchas ventajas pero, si no se manejan cuidadosamente, también traen muchos inconvenientes como proyectos fallidos, ampliación de la brecha digital, utilización intensiva de recursos, incremento de expectativas, pérdida de confianza si falta seguridad o privacidad, dificultad de cambio cultural por pérdida de empleos.

## **5- GOBIERNO ELECTRÓNICO Y ADMINISTRACIÓN LOCAL**

El ámbito local es el espacio natural donde convergen los distintos sectores (políticos, económicos, sociales) con la finalidad de obtener soluciones concertadas. Es el lugar donde concentra a un grupo humano

con una diversidad de actividades unidas culturalmente y de ahí la importancia de solidificar las estructuras de los gobiernos locales, que permitan crear espacios para la participación y la negociación, informando y educando a la sociedad, que sean receptivos con las demandas de su comunidad y que respondan ante ellas con soluciones (Brito, 2002)

Elementos tales como la descentralización y la transferencia de competencias han llevado a modificar el rol que venían ejerciendo los gobiernos locales, cambiando la relación entre el gobernante y el ciudadano y el concepto que este último tiene de lo “público”. Nos encontramos ante sociedades que quieren estar informadas, formar parte activa en la toma de decisiones y que, por consiguiente, exigen gestiones transparentes. Desde el punto de vista de los gobiernos locales, se requiere un esfuerzo por adecuarse a las nuevas demandas y es en el uso de las tecnologías de información y comunicación donde la Administración local encuentra un aliado que permita acercar al ciudadano a su gestión.

El desarrollo del gobierno electrónico, además de ser un aliado, es un reto que enfrentan los gobiernos municipales, constituyéndose en una herramienta muy poderosa para mejorarlos. Porque no sólo es la prestación de servicios sino que también considera la participación ciudadana, el cambio y la transformación de las instituciones.

Para efectos de este trabajo, se asume que:

“El gobierno electrónico se define como la utilización de las tecnologías de información y comunicación por parte de los gobiernos



locales a través de la mejora de su gestión interna, de la oferta de servicios e información y de los sistemas de intercambio e interacción con los ciudadanos y con las organizaciones públicas y privadas. Acciones a las que cabe añadir, tanto la promoción de infraestructuras como a la promoción de una cultura de la información (en el tejido social pero también en la propia organización) acorde con la nueva realidad” ( Salvador Serna , 2002)

## **6- TEORÍA DEL MODELO A SER UTILIZADO EN LA EVALUACION**

En la literatura que leímos, destacan las acciones o pasos que se necesitan para implantar un gobierno electrónico y las cuáles se han reseñado anteriormente. Como nuestro interés se centraba en evaluar la experiencia de gobierno electrónico de la Alcaldía de Baruta se buscó un modelo que permitiera evaluar esta acción pública a nivel local. Para ello se estudiaron dos modelos, el primero propuesto por Sancho Royo (2002) el cual se basa en tres ejes, tal y como el autor menciona:

- Eje primero: La mejora en la relación del gobierno con los ciudadanos y empresas en relación a la prestación del servicio.
- Eje segundo: El aumento de la eficacia y eficiencia de la gestión interna gubernamental
- Eje tercero: La potenciación y mejora de las dinámicas de gobernabilidad desde los siguientes elementos: participación, legitimidad, transparencia, eficiencia, eficacia, legalidad, responsabilidad y receptividad.

El segundo modelo que se revisó, es el propuesto por Salvador Serna (2002), el cual se basa en cuatro dimensiones: externa, interna, de promoción y relacional, que más adelante explicaremos. La escogencia de este modelo obedeció que este es un modelo que el autor elaboró en función de la realidad local a diferencia del otro que nos pareció con una visión macro en el proceso de llevar a cabo un proyecto de gobierno electrónico, como por ejemplo a nivel nacional. Aunque uno u otro cubren los mismos aspectos, nos pareció más descriptiva la forma de analizar y ordenar la información del segundo autor y su adaptación a la perspectiva local, objeto de nuestro estudio. Por otro lado, hace especial énfasis en el impacto que tienen las tecnologías de comunicación e información sobre los gobiernos locales y, en particular, en nuestra realidad latinoamericana, lo que permite visualizar por cada dimensión, las dificultades que pueden marcar la actuación de estos gobiernos.

A continuación se resumen las ideas fundamentales que explicarán el modelo propuesto por Salvador Serna (2002) y que serán de utilidad para poder evaluar el desarrollo de gobierno electrónico en una Alcaldía.

Los gobiernos locales utilizan las tecnologías de información y comunicación para mejorar su gestión interna, ofrecer servicios e información y para interactuar con los ciudadanos. Estas acciones deben ir acompañadas de una infraestructura así como de una promoción de una cultura de la información si queremos sentar las bases para el desarrollo de la Sociedad de la Información.

Con esta definición, se identifican cuatro dimensiones básicas del gobierno electrónico, como las define Salvador Serna (2002):

- 1- La *dimensión externa* del gobierno electrónico, que se refiere a la utilización de las tecnologías de información y comunicación con la finalidad de prestar servicios, ofrecer información y facilitar la interacción con los ciudadanos y agentes externos a la administración local.
- 2- La *dimensión interna* del gobierno electrónico, que viene a destacar el rol de los gobiernos locales en la utilización de estas tecnologías con la finalidad de mejorar su funcionamiento interno, lo que conllevaría a una mayor efectividad en su actuación.
- 3- La *dimensión de promoción* destaca las actividades orientadas a potenciar la cohesión social a través del uso de las tecnologías de información y comunicación por parte de los ciudadanos, superando o atenuando la brecha digital, por parte de las empresas y por parte del resto de los agentes sociales.
- 4- La *dimensión relacional* se refiere a la utilización de las tecnologías de información y comunicación con la finalidad de facilitar las relaciones de los gobiernos locales con aquellas entidades, ya sean públicas o privadas, con las que mantiene un contacto más habitual e intenso, excluyendo en esta dimensión la participación del ciudadano, que está contemplada en la dimensión externa.

Ahora bien, el impacto que produce la aplicación de las tecnologías de información y comunicación en los gobiernos locales es grande, sobre todo en las dinámicas de funcionamiento y sobre las propias reglas del juego que operan las administraciones locales. No se trata solamente de aplicar unos conceptos traídos de otros contextos, ajenos a nuestra

realidad latinoamericana. Por estas razones, el autor introduce unas consideraciones, que permitirán calibrar en cada una de las dimensiones, como se comportan las instituciones frente a la implantación de estas tecnologías, lo cual constituye una transformación dentro de los Estados, por su impacto tanto al sistema político como al sistema administrativo (funcionamiento interno y sus relaciones con la sociedad). Estas consideraciones son las siguientes:

1. Resistencia de la institución al cambio:

Las instituciones tienen sus reglas y formas de actuar con el entorno, pero también existen una serie de valores, cultura y reglas informales que establecen que puede modificarse y hasta cuanto puede “legítimamente” alterarse, por lo que se concluye que el funcionamiento de la institución incide en la implantación del gobierno electrónico. Es así como nos conseguimos con barreras y resistencias para realizarlos (sociales, procedimentales, corporativas, legislativas, interorganizativas), siendo con frecuencia la tecnológica la menos importante. Y esto es, básicamente, porque la implantación de un gobierno electrónico es, ante todo, una cuestión política, de voluntades, prioridades y capacidad de liderazgo más que una cuestión meramente técnica.

Desde este punto de vista, se considera indispensable abordar el cambio institucional en los gobiernos locales como uno de los ejes para implantar exitosamente un gobierno electrónico, pero sin dejar de lado el considerar en este análisis como la institución se viene comportando y como son sus relaciones con el entorno.

## 2. Estrategias de implantación

Considerando que la implantación del gobierno electrónico implica un cambio en la forma como se viene comportando las organizaciones públicas, es conveniente examinar cual es la estrategia más adecuada para que el proceso de innovación y aprendizaje sea más efectivo. Esto es, si se adoptan nuevas opciones o se mejoran los procesos existentes y que clase de apoyo político se recibirá en ambos casos. La decisión de definir una estrategia dependerá, en el caso de los gobiernos locales, de los actores involucrados y de los niveles de inversión. Además, debemos añadir el papel de los agentes sociales en el proceso de fomentar la participación, asociados a procesos de desarrollo de gobierno electrónico, ya que inciden de manera directa en la obtención de resultados y en su posterior legitimación. Por último, su efectividad también dependerá del apoyo político continuo en el tiempo.

## 3. Cultura, regímenes y estructuras formales:

Son los canales a través de los cuales fluyen las instituciones. La cultura se asocia a los valores que caracterizan a la institución y cuenta con un apoyo de carácter informal, basada en una aceptación implícita por parte de los actores involucrados. Los regímenes son un conjunto de normas y reglas formalmente establecidas, junto con un sistema de sanciones que aseguran su cumplimiento. Las estructuras formales reflejan el rango y la importancia otorgada a determinados actores o ámbitos de actuación.

Es por ello que los cambios que generan la implantación de un gobierno electrónico se verán condicionados por la cultura de la organización, no siempre abierta al cambio; por un conjunto de normas

establecidas que no considera aún la incorporación de las tecnologías de información y comunicación y con unas estructuras formales que se basan en equilibrios de poder, donde los promotores de nuevos desarrollos no siempre están en una posición favorable.

Se puede concluir que hay que considerar el rol de las instituciones vigentes en las organizaciones públicas y su incidencia en la implantación de las propuestas asociadas al gobierno electrónico.

Partiendo del concepto y dimensiones propuestas para definir un gobierno electrónico y atendiendo al papel de las instituciones como elemento determinante para su configuración, resulta conveniente la integración de perspectivas en un modelo que permita visualizar la implantación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en las actividades de los gobiernos locales.

La dimensión externa es la que presenta mayores avances, con ejemplos que concretan la apuesta de los gobiernos locales por las nuevas tecnologías. Es la prestación de servicios y la apertura de nuevos canales de comunicación e interacción con los ciudadanos. Algunas de ellas son:

- Páginas Web, como el instrumento más extendido para garantizar la presencia de los gobiernos en Internet.
- Portales, asociados a la idea de ventanilla única de servicios públicos.
- Correo electrónico, permitiendo a los ciudadanos dirigirse a los gobernantes y representantes y esperar una respuesta.
- Listas de distribución, asociadas a la idea de hacer circular información y documentación a quienes se suscriben.

- Foros Web y foros de noticias, donde los ciudadanos pueden ver los comentarios de los participantes en el debate e interactuar y compartir opiniones.
- Chats on-line, ofrecen a los participantes la posibilidad de intercambiar opiniones en tiempo real.
- Encuestas: Los gobiernos incluyen también en sus páginas Web encuestas sobre la calidad de los servicios o sobre distintas políticas públicas. Es importante señalar que aunque proporcione resultados interesantes, suelen ser muy poco representativas del conjunto de la población.

La dimensión interna, esto es, el verdadero funcionamiento de las organizaciones públicas. De esta dimensión cabe destacar instrumentos tales como:

- Intranets, como aplicaciones tecnológicas basadas en redes internas, como mecanismo para compartir recursos entre los miembros de la organización y servir de canal de información prioritario, con base en la existencia de otros instrumentos de carácter operativo
- Otros instrumentos de carácter operativo, asociados a los Intranets, que permiten un mayor control de la gestión interna de las organizaciones. Estas aplicaciones tienen un gran potencial en el seno de aquellas organizaciones públicas que posean bases de datos y que dispongan de altos niveles de conectividad interna, es decir, aquellas que han sido capaces de establecer redes de

computadores interconectados entre sí para dar mayor fluidez a una información ya existente.

Si analizamos la dimensión interna y externa, podemos darnos cuenta de la orientación marcada hacia la prestación de servicios, buscando mejorar la comunicación entre instituciones y ciudadanos, pero sin cuestionarse la razón de ser de los servicios o si los procesos que generan esos servicios son los más adecuados. Pareciera más importante la eficiencia, la eficacia, la orientación a resultados que la participación directa de la ciudadanía en la elaboración de políticas públicas, lo que permitiría reforzar la legitimidad y la razón de ser de las instituciones públicas.

Por otro lado, si consideramos la natural resistencia interna a cambiar los procesos, podremos observar que la transformación no será completa y dependerá de la receptividad o no que determinada área le preste, por consiguiente, no se alterarán ni los procesos de trabajo, ni esquemas mentales, ni la cultura organizativa. Resulta más aceptable, para estas instituciones, el uso de aplicaciones descritas en la dimensión externa que no alteran los procesos y son fácilmente asumidas por los gobiernos locales. Por ejemplo, el instrumento más usado es la creación de páginas Web, portales que no requieren de una gran inversión que no afectan el funcionamiento normal de las actividades que normalmente se hacen pero que no transforman el modelo de relación con la ciudadanía, perdiéndose el potencial que brinda la implantación de un gobierno electrónico.

Es indudable que la transformación de procesos que se plantea para los gobiernos locales debe estar enmarcada dentro de su propia realidad,



pero no aislada dentro de la realidad nacional. Debería de existir una visión estratégica integrada con las instituciones en las que se encuentra relacionada los gobiernos locales, dado el rol que ellos tienen que son los que dan la cara frente al ciudadano. En otras palabras, la transformación de procesos y dinámicas internas de trabajo, a partir de la utilización de las tecnologías de Información y Comunicación, debe responder, además de la realidad administrativa de los gobiernos locales, a las instituciones que caracterizan y explican su funcionamiento.

Por ello, las otras dos dimensiones (relacional y promoción) tienen un marcado potencial de difusión al cambio. En la primera, destacan las relaciones de los gobiernos locales con otras instituciones u otros agentes que tengan acceso a la red interna municipal, como proveedores, ONGs, etc. En cuanto a la segunda, destaca la difusión de la “cultura de la información” a sus ciudadanos. Su papel debe ser pedagógico y de impulso decidido para todos, ya que puede existir la exclusión de ciertos grupos sociales.

Avanzar en esta línea requiere de importantes procesos de aprendizaje institucional, bien sea nuevos, que representa cambios profundos y transformación integral de los gobiernos locales considerando su propia realidad, o el de mejoramiento de lo existente, que permiten modificar dentro de su área de funcionamiento, lo cual a veces está lejos de las exigencias de nuestra realidad latinoamericana. En conclusión, se escogió este modelo, propuesto por Salvador Serna (2002), porque ofrece:

“Una visión global e integrada que pretende aportar coherencia al desarrollo de actividades y servicios de los gobiernos locales, a través de la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación”.

## **CAPITULO 2: GOBIERNO ELECTRÓNICO EN VENEZUELA**

### **1-ESTRATEGIAS DE IMPLANTACION**

Como parte de una visión estratégica en el desarrollo de gobierno electrónico, Venezuela cuenta con avances importantes en la definición del marco legal requerido, instrumentos de financiamiento, proyectos estratégicos y desarrollo de contenidos. (PNUD, 2002).

Continuando con el PNUD (2002), el informe afirma que en el año 2000, se promulgó el decreto 825, que sentó las bases para un marco legal en la modernización del Estado, el cual reconoce el impacto positivo que tiene Internet en el progreso social y económico del país y constituyó el primer paso para la instauración del gobierno electrónico en nuestro país. Desde este año, muchos organismos públicos crearon su página Web con la intención de dar a conocer información sobre sus funciones, actividades, planes y en algunos casos, han incorporado consultas al ciudadano, como es el caso de los Ministerios. Otros han incorporado la capacidad de realizar trámites en línea como el Seniat, Alcaldía de Chacao, Alcaldía de Baruta, entre otros.

El Plan Nacional de Tecnologías de Información del Ministerio de Ciencia y Tecnología (2001) y el Plan Nacional de Telecomunicaciones del Ministerio de Infraestructura, “articulan actores y coordinan acciones para materializar realmente la modernización del Estado con la finalidad de convertirlo en un usuario intensivo de las tecnologías y un importante generador de contenidos” (PNUD, 2002).

La misión del Plan Nacional de Tecnología es la siguiente:

“Desarrollar estrategias, políticas, programas y marco regulatorio, de manera articulada entre los órganos del poder público y el

privado, principalmente con el sector productivo, de forma tal que permita la inversión, el desarrollo y la consolidación de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos del Estado y de la sociedad” .

Este plan se fundamenta en cuatro lineamientos:

- Desarrollar y consolidar una Plataforma Nacional de Tecnologías de Información y Comunicaciones que permita fortalecer las capacidades humanas y mejorar la calidad de vida
- Crear una adecuada base de recursos humanos en tecnologías de Información, mediante la formación masiva para la apropiación de una cultura tecnológica por parte de los usuarios de estas tecnologías.
- Acelerar la modernización del Estado mediante el uso masivo de las tecnologías, con la finalidad de facilitar la comunicación intra e intergubernamental y con la sociedad en general, e incrementar la calidad en la prestación de servicios públicos a los ciudadanos, instituciones y organizaciones.
- Promover las tecnologías de Información y Comunicación en el sector productivo, público y privado, a fin de elevar su productividad y competitividad, en el marco de la economía digital mundial.

Analizando la misión y los lineamientos, en primer lugar observamos que el gobierno venezolano asumió el reto de implantar un gobierno electrónico que “promueva la innovación de servicios de forma coordinada y bajo estándares y componentes básicos para facilitar su implementación”, tal y como lo define el informe sobre “Tecnologías de

la Información y Comunicación y el Desarrollo Humano en Venezuela” (PNUD, 2002).

Por otro lado, considera indispensable y pensando en estos nuevos retos que se avecinan, la preparación de personal calificado en las tecnologías de información y comunicación, promover el uso de estas tecnologías a todos los sectores y, en especial, a los menos favorecidos y, por último, la modernización del Estado. Sobre este punto quisiéramos hacer énfasis en los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar un plan masivo de introducción y uso de las tecnologías de información y comunicación en la administración pública central y descentralizada (regional y local): equipamiento y formación de recursos.
- Implantar el gobierno electrónico en todos los ámbitos para proveer servicios públicos en línea, y para la comunicación entre todos los organismos de la administración pública y de éstos con la sociedad.
- Definir el marco regulatorio apropiado para garantizar que el Estado efectivamente comparta recursos e información, agilizando sus procesos de gestión y de toma de decisiones

Podemos deducir que existe un plan bien conceptualizado, desde el punto de vista tecnológico, de gobierno electrónico para Venezuela, donde el gobierno lideriza las acciones para crear marcos y apoyar iniciativas de gobierno electrónico a nivel central, regional y local. Dentro de sus objetivos está no sólo tener un sitio donde los ciudadanos puedan obtener información del sector público, es la reestructuración de

los servicios públicos y es el manejo del “cambio cultural” que las tecnologías implican.

El plan es ambicioso y el proceso de implantación debe comenzar desde lo básico hasta llegar a modelos avanzados. Estamos hablando desde tener presencia informativa en la red (páginas Web), para luego permitir la interacción y completar tareas completamente en línea hasta llegar a un gobierno totalmente relacionado, tanto internamente (Intranet) como externamente (Extranet), “permitiendo el flujo de información, colaboración y toma de decisiones entre los sectores públicos y privados, dependencias locales del gobierno, asociaciones sin fines de lucro y público en general” (PNUD, 2002).

Desde el punto de vista del gobierno central se creó el “Portal Gobierno”, cuya dirección en Internet es [www.gobiernoonlinea.gov.ve](http://www.gobiernoonlinea.gov.ve). Este portal está diseñado para proveer servicios e información pública del gobierno nacional con enlaces hacia los gobiernos regionales y locales, en caso de que existan esas relaciones en la red.

Podemos concluir que, el plan y su orientación apuntan hacia la visión que tiene que tener un gobierno electrónico y está acorde con la transformación que los estados deben tener para pasar a una sociedad basada en el conocimiento.

## **2- SITUACION ACTUAL DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO A NIVEL REGIONAL Y LOCAL**

Dentro de las políticas que el Plan de Tecnología contempla es el uso de las tecnologías de información y comunicación en la administración descentralizada.

En primer lugar, analizamos la oferta que en el ámbito regional se posee desde el Portal Gobierno y observamos que de los veintitrés estados que conforman el territorio nacional, sólo dos sitios podían ser accesados y correspondían al Estado Miranda y Sucre.

En cuanto al ámbito local, la oferta es mayor que la regional, no teniéndola cuantificada en número para todo el país. Para efectos de nuestro trabajo, analizamos el Estado Miranda, que es el estado que nos compete, por encontrarse el Municipio Baruta dentro de él. De las veintiuna alcaldías que tiene este estado sólo cuatro tienen sitios Web. Ellas son: Baruta, Chacao, El Hatillo y Los Salias. (Portal Gobierno,2004)

Estos portales ofrecen información sobre los municipios en diversas secciones: noticias, eventos y agenda municipal. Para el caso de Chacao y Baruta se ofrece la posibilidad de interactuar con las autoridades de la Alcaldía mediante foros, encuestas, preguntas, sugerencias y reclamos y chat. Contiene los procedimientos necesarios que tienen que ser llevados a cabo para realizar trámites en las Alcaldías y para el caso de Baruta se puede pagar los impuestos municipales, de industria y comercio y de vehículos, razón por la cuál, se seleccionó la Alcaldía del Municipio Baruta por ser la que mejor oferta de gobierno electrónico tenía a nivel local.

## **CAPITULO 3: ALCALDÍA DE BARUTA**

### **1-CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ALCALDÍA DE BARUTA (Portal Baruta,2004)**

#### **1.1 - Físicas**

El municipio Baruta forma parte del territorio del Estado Miranda, conjuntamente con otros 20 municipios y está ubicado al sureste del Área Metropolitana de Caracas y tiene una superficie de 9.392,65 Ha. representando, aproximadamente, el 14% de dicha Área Metropolitana. Cabe destacar que del área total del Municipio, 4.043 Has. forman parte de la Zona Protectora de Caracas, la cual se encuentra bajo el Régimen de Administración Especial.

#### **1.2- Aspectos Socio-Demográficos**

Para el año 2000, la población de Municipio Baruta estaba estimada en 317.288 habitantes, según la Oficina Central de Estadística e Informática, representado el 12.17% del total de los habitantes del Estado Miranda. La distribución de la población por edad se detalla a continuación:

| <b>Grupos de edad</b> | <b>Total</b>   |
|-----------------------|----------------|
| 0-14                  | 67.423         |
| 15-64                 | 229.201        |
| 65 y más              | 20.664         |
| <b>Total</b>          | <b>317.288</b> |

Fuente: OCEI (Censo 90)



Se observa, por consiguiente, que la mayor concentración de población se encuentra en las edades entre 15-64 años, lo cual representa el 72,23 % del total. Los menores de 15 años representan el 21,24%.

### **1.3- Aspectos Socio-Económicos**

- Según el Censo realizado en el año 1990, un 57% de la población es económicamente activa.
- Aproximadamente el 79% habita en urbanizaciones pertenecientes a la clase media, media alta y alta, mientras que el 21% habita en zonas de barrio localizados en la zona rural pertenecientes a la clase de escasos recursos.
- El 43% de la población residente ha alcanzado el nivel secundario de capacitación, determinándose que el índice de analfabetismo es uno de los más bajos de la Zona Metropolitana, siendo de un 2,03% para la población de 15 años y más. Para la población entre 5 y 14 años el índice es de 1,76%.
- Los índices educativos de la población colocan a Baruta en una situación privilegiada con respecto a otros municipios de la capital y del país. Dentro de la población mayor de 15 años, observamos que tan sólo un 1,34% se encuentra sin ningún nivel educativo y un 3,95% para la comprendida entre 5 y 14 años.

### **1.4- Aspectos tecnológicos**

- Posee 2 Infocentros, dotados por parte del gobierno nacional. Los infocentros son salas equipadas con computadoras personales interconectadas para brindar el libre acceso a Internet y se instalan en

diferentes áreas o espacios públicos y privados, como bibliotecas, escuelas, centros culturales, entre otros.

- Se estima en un 50% la penetración de Internet en el Municipio y corresponde a uno de los indicadores más altos del país.

## **2- PORTAL BARUTA**

Con la finalidad de acercar la administración pública al ciudadano la Alcaldía de Baruta mejora un proyecto existente vía Internet y en el 2002 relanza el Portal Baruta (PC-NEWS.COM, 2002).

Se asocia a la idea de ventana única de servicios públicos para el cliente y sus fines son informar, interactuar y la participación ciudadana.

Henrique Capriles Radonsky, Alcalde del Municipio, señaló en ese momento lo siguiente: “Gracias al nuevo portal, los habitantes del Municipio podrán consultar su estado de cuenta, pagar la patente de vehículos, el derecho de frente, el impuesto de industria y comercio, así como también podrá interactuar en línea – mediante el servicio de chat- con el Alcalde, a través de foros que abordarán puntos de interés común. Sin duda, esto se traduce en beneficios para los usuarios, quienes disfrutarán de un mejor servicio público y de las ventajas de tener un gobierno electrónico”

## **CAPITULO 4: ANALISIS DE GOBIERNO ELECTRONICO EN LA ALCALDIA DE BARUTA UTILIZANDO EL MODELO PROPUESTO.**

### **1 - METODOLOGÍA UTILIZADA**

Para desarrollar esta evaluación basada en las cuatro dimensiones (externa, interna, relacional y de promoción) del modelo a aplicar, se realizó, en primer lugar, una revisión documental para luego diseñar un instrumento tipo cuestionario y cuyas preguntas fueron respondidas, en forma conjunta, por la Dirección de Políticas Públicas y la Dirección de Tecnología de la Alcaldía de Baruta y las cuales se muestran en el Anexo I.

### **2- RESUMEN DE LA INFORMACION OBTENIDA**

#### **DIMENSION EXTERNA**

Como se decía anteriormente, esta dimensión básicamente evalúa como el gobierno electrónico local facilita la prestación de sus servicios y la capacidad de interacción con los ciudadanos. Para ello se clasifica en tres grupos:

- Información referida a la vida cotidiana

En este aspecto, se considera que la Alcaldía de Baruta ha realizado un gran esfuerzo por tener toda la información posible de las actividades cotidianas que lleva a cabo la Alcaldía en una forma amigable y fácil de obtener. Las opciones que el portal ofrece son:

- ♦ Informar sobre los servicios que presta por dirección, es decir, el site le proporciona información al ciudadano sobre los

requerimientos que hace falta para obtener un servicio y cuales son las direcciones encargadas para realizar tales fines, por ejemplo, si se quiere obtener una patente de comercio, se le indica el procedimiento a seguir con los requisitos necesarios para obtenerla y oficinas encargadas de procesarlo. La Alcaldía considera que el 75% de la información sobre requerimientos para interactuar con ella se suministra por vía electrónica.

- ♦ Obtener los estados de cuenta de los montos que se deben a la Alcaldía por concepto de impuestos municipales.
  - ♦ Mantener una política de comunicación constante sobre noticias, eventos del municipio o de su interés, actos públicos, conciertos y actividades de la Alcaldía.
  - ♦ Permitir que los ciudadanos conozcan la legislación vigente para este Municipio.
  - ♦ Proporcionar información sobre las funciones y objetivos de las distintas direcciones que conforman la Alcaldía, incluyendo organigramas y listados con los nombres y teléfonos de las personas que laboran en esa dirección y los cargos que ocupan.
  - ♦ Realizar reclamos o solicitudes de servicio a la Alcaldía. El 50% de estos requerimientos, que fueron procesados, fueron recibidos por vía electrónica.
- Información referida a la administración a distancia

Si bien es cierto que el site de la Alcaldía funciona las 24 horas del día, los 365 días del año, y que se puede acceder a la información desde cualquier parte del mundo, todavía no está completamente en

funcionamiento el procesamiento de algunos servicios. Es decir, se pueden obtener los estados de cuenta y realizar el pago en línea de impuestos municipales y de patente de industria y comercio, pero asociados a un solo banco, lo que implica una limitante si el cliente no posee una cuenta en dicho banco. Sin embargo, se considera que hasta un 20% de los impuestos de inmuebles y vehículos se recaudan por esta vía.

Por otro lado, no se incluyen servicios o trámites en línea que requieran de presentación de documentación física para su realización, por ejemplo: copias de documentos de propiedad, planos, etc.

La principal razón para no ofrecer más servicios responde básicamente a requerimientos de ley (leyes, ordenanzas y procedimientos internos) que dificultan y/o impiden la simplificación del proceso para realizar el servicio. Tal es el caso del pago de tasas y demás rubros que se requieren cancelar para iniciar un trámite específico, los cuales están desarrollados pero a la espera de modificación de ordenanzas y/o procedimientos internos que las habiliten. Por consiguiente, se siguen utilizando los medios tradicionales de pagos por taquillas.

- Información referida a la vida política y a la participación

Es la interacción entre la dirección política de la Alcaldía y los ciudadanos. Los medios utilizados son el correo electrónico, boletines electrónicos, encuestas y, eventualmente, foros y chats en el site de la Alcaldía.

De estos medios, el más utilizado es el correo electrónico, el cual se ha convertido en la principal vía de comunicación de la Alcaldía, sólo superado por el Centro de Atención de Emergencias 171.

### DIMENSION INTERNA

Esta dimensión viene a destacar el impacto que afecta internamente a la administración local de la Alcaldía al utilizar las tecnologías de Información y Comunicación, repercutiendo en su funcionamiento y, por consiguiente, en su efectividad.

El primer paso de la Alcaldía fue renovar su infraestructura tecnológica, a nivel de equipos y paquetes. Posteriormente, se dedicaron a una renovación de la página Web, denominado portal Baruta, con la finalidad de tener una ventana única proveedora de servicios que le proporcionara mayor agilidad a los procesos y, por supuesto, ofrecer un servicio de calidad al ciudadano. Esto, naturalmente, implica evaluar los procesos existentes y determinar cual sigue vigente y cual no. Por ejemplo, dentro del portal se incluyó el pago de impuestos vía Internet, trámite que siempre se había realizado a través de taquilla. Este proceso genera cambios en la forma como se venían haciendo habitualmente las actividades. Sin embargo, en la parte de los sistemas administrativos, de impuestos y Recursos Humanos, se actualizaron las plataformas y los programas sin alterar los procesos.

Todos estos cambios, eliminar la presencia del contribuyente, la interacción constante mediante correo y medios electrónicos, así como la simple idea de acostumbrarse a operar y a resolver situaciones usando una computadora, implicaron un cambio cultural en la institución. Sin embargo, se considera que el mayor impacto se produce con la “democratización” de la información, al poder ser suministrada por cualquier persona.

En cuanto a la estrategia de implantación, la Alcaldía responde que hubo un plan de educación con “tratamiento de shock”. Esto es, los funcionarios fueron obligados a cambiar los métodos de trabajo para adaptarse a los cambios, quienes, y como es natural, se aferran a los mismos ya que ven a la tecnología como una amenaza y no como herramientas de ayuda. Este proceso de educación lleva los cuatro años de la actual administración y comenzó desde el simple uso del correo electrónico hasta aplicaciones más elaboradas, como son el Control de Gestión. La mayor barrera ha sido y sigue siendo la cultural.

Otro aspecto resaltante, en esta dimensión, es la capacidad de liderazgo para llevar a cabo este proyecto, el cual tuvo el apoyo y el involucramiento del Alcalde y de algunas direcciones, notándose que en aquellas cuyos jefes participaron directamente en el proceso y en cambios de modelo de gestión, han tenido bastante éxito y/o avances significativos.

Por último, para la realización de la estrategia, se contó con el apoyo de alguien externo a la Alcaldía, aunque básicamente fue un proceso interno.

#### DIMENSION RELACIONAL

En esta dimensión se evalúa, si la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación facilitan o no, las relaciones de las Alcaldías con aquellas organizaciones, ya sean, públicas o privadas, no gubernamentales o con los ciudadanos, con las que se mantiene un contacto más habitual.

Aquí se puede observar lo siguiente:

- La comunicación entre la Alcaldía y la administración central, otras gobernaciones y alcaldías, no van más allá de las comunicaciones electrónicas y el suministro de leyes.
- La comunicación entre la Alcaldía y “socios” que contribuyan a proveer servicios públicos o que participen en su gestión es nula, excepto con el banco involucrado en el proceso de recaudación de impuestos.
- La comunicación entre la Alcaldía y organizaciones privadas que provean bienes y servicios, se considera que han realizado esfuerzos, pero sin ningún resultado.
- Para el caso de que alguien externo tenga acceso a espacios internos, vía tecnológica, por razones de colaboración especial, es también nula.

### DIMENSION DE PROMOCION

Este aspecto viene a resaltar las actividades orientadas a potenciar la cohesión social a través del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación por parte de los ciudadanos, atenuando la brecha digital, por parte de las empresas y de los agentes sociales.

Sobre esta dimensión, de acuerdo a la Alcaldía, tenemos las siguientes observaciones:

- El porcentaje de usuarios de Internet en el municipio es de un 50%.
- La Alcaldía no se ha involucrado en el proceso de facilitar la promoción de infraestructura para aquellos que no posean lo tengan, ni se ha tratado de conseguir tarifas más económicas de conexión para



los ciudadanos del municipio, ni se ha facilitado el acceso de correo electrónico a la población, concluyendo que tampoco se ha reducido la brecha digital.

- No ha existido un plan de entrenamiento en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación hacia la población del municipio.

### **3- ANALISIS DE LA INFORMACION**

Partiendo del concepto y dimensiones del gobierno electrónico, por un lado, y considerando el rol determinante de las instituciones, por otro lado, se integra este modelo que permitió evaluar su aplicación en la Alcaldía de Baruta.

Según este modelo, los resultados son los siguientes:

1. En primer lugar, resalta que el área más avanzada de desarrollo del gobierno electrónico es en la dimensión externa, que corresponde a la prestación de servicios y su capacidad para interactuar con el ciudadano usando las tecnologías. Siendo las Alcaldías, entes proveedores de servicios, es natural que este haya sido su objetivo primario, buscando mejorar la comunicación entre ciudadanos y la institución con el objeto de ofrecer un servicio de calidad.

Desde el punto de vista informativo, esta iniciativa está muy completa e incluye información que el gobierno local quiere difundir (noticias, procedimientos, ordenanzas, etc.), la que recopila pero pone a disposición de los demás (datos geográficos, demográficos o económicos) y la que se ve obligado a proporcionar por demandas públicas (políticas e informes de gestión). El portal Baruta ofrece

información detallada de las organizaciones que la conforman, nombres y teléfonos de personas contactos por organización, servicios que ofrecen, informes de sus gestiones, proyectos que están llevando a cabo, datos generales de la Alcaldía (misión, datos geográficos, demográficos o económicos), ordenanzas y leyes vigentes, noticias en general (eventos, servicios públicos, etc), boletines, y lo que es más importante, informa sobre los procedimientos necesarios para obtener un servicio, es decir, “que tengo que hacer, donde me tengo que dirigir y que recaudos necesito” para obtener un servicio de la Alcaldía. Esto, indudablemente, evita al ciudadano el trasladarse a la Alcaldía a obtener información en un entramado mundo burocrático donde la mayoría de las veces no se podía conseguir la información requerida completa y, por otro lado, libera a la Alcaldía de las continuas visitas de las personas solicitando información sobre servicios, logrando lo más importante, además de claridad, agilidad en este proceso y satisfacción de ambas partes.

Ahora bien, desde el punto de vista de la capacidad de interactuar con la Alcaldía, aunque se ha realizado un gran esfuerzo, éste todavía es limitado. La idea de la ventana única, no sólo es informar sino también ofrecer un sitio que permita el acceso a todos los trámites que la Alcaldía gestiona, las 24 horas del día de los 365 días del año, desde cualquier parte. Las opciones disponibles en este momento, en Portal Baruta, son el correo electrónico y los pagos de impuestos de vivienda, industria y comercio y vehículo, vía Internet. Las incorporaciones se hacen poco a poco y, actualmente, algunas de ellas

están esperando por modificaciones de ordenanzas o procedimientos internos.

Por último, tenemos la participación ciudadana en la gestión de la alcaldía, que incluye fundamentalmente la interacción entre los ciudadanos y los gobernantes de la Alcaldía con la finalidad de abrir espacios de naturaleza pública o política. La Alcaldía de Baruta cuenta, además del correo electrónico, con boletines, encuestas y, eventualmente, foros y chats, pero son predominantemente para comunicarse en materia de servicios públicos, estando en una etapa muy incipiente el intercambio de ideas de participación política.

Podemos afirmar que la Alcaldía posee un portal en desarrollo, con la idea de que sea una ventana única para el ciudadano, pero que hasta el momento su fortaleza está en el área informativa. La posibilidad de realizar transacciones con el gobierno local es limitada porque la incorporación de facilidades se está haciendo, de manera paulatina, a la espera de modificación de ordenanzas y/o procedimientos que la habiliten y donde la participación ciudadana se concentra, básicamente, en el correo electrónico, pero con fines en los servicios públicos más que políticos.

2. Para ser útil el gobierno electrónico, éste tiene que descansar sobre una buena infraestructura tecnológica y este fue el primer paso que la Alcaldía realizó, incluyendo un plan de equipamiento de computadoras en las distintas organizaciones, servidores y actualización de sistemas que permitió sentar las bases para que en el año 2002 se ofreciera Portal Baruta, pero que al mismo tiempo generó cambios internamente. En algunos casos, los procedimientos quedaron

igual (Calculo de impuestos, Recursos Humanos), pero particularmente en el proceso de pagar los impuestos vía Internet, por ser algo novedoso, se requirió un cambio en el mismo. La estrategia de implantación del gobierno electrónico en la Alcaldía ha sido básicamente de perfeccionar los procesos existentes en forma incremental, requiriendo de una inversión menor y obteniendo respuestas más rápidas de adaptación y aprendizaje del personal involucrado. Es lógico pensar que en el contexto en que se mueven nuestros gobiernos locales, prefieran este tipo de estrategia a transformar integralmente todos sus procesos, debido básicamente a razones de apoyo político y pocos recursos económicos.

Como se afirmaba en la teoría, los cambios que generan la implantación de un gobierno electrónico se verán condicionados por la cultura de la organización, no siempre abierta al cambio, por un conjunto de normas que no considera aún la incorporación de las tecnologías y por unas estructuras formales que se basan en equilibrios de poder. La Alcaldía Baruta no es la excepción, por el contrario, se confirman estos conceptos. Y es que el mayor obstáculo que ha tenido la implantación de este proyecto es el cultural. Se considera que el mayor impacto se produce con la “democratización” de la información, eliminando las “parcelas de poder informativo” y estando la data disponible para todos los usuarios. Otra resistencia natural es el temor de cambiar los métodos de trabajo, percibiéndolos como una amenaza y no como oportunidades para mejorarlos y esto se manifiesta en que la Alcaldía lleva los cuatro años de su gestión en un proceso de educación de las nuevas tecnologías a su personal.

Otro aspecto a considerar es que el liderazgo es clave para una implantación exitosa y es importante porque muchas de las decisiones que hay que tomar, para hacer realidad un gobierno electrónico, van más allá de los funcionarios públicos y requieren la implicación de responsables políticos. En nuestro caso, el proyecto ha tenido todo el apoyo e involucramiento del Alcalde. Por otro lado, el liderazgo de los altos funcionarios es también indispensable para asegurar el empuje del proyecto y esencial para lograr el cambio cultural, situación que no ha ocurrido totalmente en todas las direcciones de la Alcaldía, lo cual se traduce en logros y avances significativos para aquellas que se han involucrado directamente en el proceso.

3. Uno de los ámbitos de gobierno electrónico con mayor potencial se encuentra en la dimensión relacional, que no es otra cosa que la creación de redes que permitan intercambiar recursos con otros agentes externos a los gobiernos locales, llámese gobierno central, empresas y entidades sociales.

Y es que ofrecer servicios integrados requiere que los gobiernos, el sector privado y la comunidad trabajen unidas, es poner a estos actores a explorar lo relevante y determinar la mejor manera de avanzar unidas. Los gobiernos pueden carecer de la competencia necesaria en tecnología de información, tienen problemas para estar al corriente de los acontecimientos, simplemente porque no tienen la necesidad de hacerlo. Estudios han demostrado que las relaciones público-privadas son más exitosas que los intentos del gobierno de actuar en solitario. El sector privado, por lo general, maneja la economía y cuenta con mayor capacidad para construir la

infraestructura que le permita adaptarse al entorno. Como ejemplo, podemos observar que la única relación que la Alcaldía ha establecido, y que es exitosa, es con el sector privado, permitiendo pagar ciertos impuestos por medio de un sistema que el Banco posee.

La relación gobierno local – gobierno nacional /regional no va más allá de las comunicaciones electrónicas y el suministro de leyes. Es evidente que en nuestra realidad política los intereses de uno con respecto al otro son totalmente diferentes y por eso no existe una relación fluida entre ellas y esto es, precisamente, lo que se debería de evitar si nuestro objetivo es acercar la administración pública al ciudadano. Resulta paradójico pensar que el Ministerio de Ciencia y Tecnología emitiera un buen documento sobre las estrategias de un gobierno electrónico para Venezuela y que no se hayan podido concretar totalmente en la realidad, debido al marcado sesgo político en que nos encontramos actualmente. Y es que un gobierno electrónico exige que la data sea compartida entre las diferentes instituciones, determinar quien debe tener el control es otro tema de discusión que no abordaremos en este trabajo, lo que es necesario es que la información fluya sin obstáculos para lograr gestiones eficientes y transparentes.

Por otro lado, el acceso de entes externos (organizaciones privadas, compañías proveedoras de servicios, ONG's,etc) a las redes de la Alcaldía, bien sea por colaboración especial o simplemente para aligerar los procesos de prestar servicios, tampoco se ha realizado.

Podemos concluir que, para que haya un verdadero gobierno electrónico, es necesario ampliar las relaciones que la Alcaldía tiene, bien

sea que tengan acceso a sus espacios internos como que ella acceda a las externas, de manera que la comunicación se haga más fluida y eficiente con la finalidad de mejorar los servicios y procesos de trabajo actuales.

Como última reflexión, está la necesidad de preparar al ciudadano para llevarlo a la era del conocimiento. Es educarlo en el uso de las infraestructuras que faciliten su acceso y, por otro lado, es la promoción de una cultura adecuada para poder encarar los nuevos retos. En el municipio Baruta, uno de los municipios del país con mejores estadísticas de educación, sociales y económicas, se estima en un 50% los usuarios de Internet y el resto que se podría beneficiar, no están conectados, bien sea por carencias de educación y/o baja alfabetización, no disponibilidad de recursos económicos para pagar el servicio, lo que constituyen barreras para usar esta herramienta. Es lo que se conoce como brecha digital y la misma no es alta en este Municipio, considerando el número de personas que están conectadas, vía Internet.

El reto de la Alcaldía es emprender un proceso educativo para promocionar el uso tanto de las tecnologías como de la infraestructura que el municipio posee para los ciudadanos, de manera de incorporarlos para que conozcan y se beneficien de estas herramientas. Este punto aún no ha sido abordado por la Alcaldía, el objetivo ha sido incorporar a la mayoría que tiene Internet, en algunos casos mediante la premiación, por ejemplo: obtener descuentos en el pago de los impuestos si cancelan vía electrónica.

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de la evaluación de gobierno electrónico en la Alcaldía de Baruta, llegamos a las siguientes conclusiones:

- 1- Gobierno electrónico no implica sólo la instalación y uso de las tecnologías de información y comunicación en el sector público, proveer servicios de calidad y modernizar la gestión interna. Este concepto es aún más amplio e incluye la transformación de la relación entre gobierno, entes externos y ciudadanos, donde todos podrán interactuar y estar involucrados en la toma de decisiones.
- 2- Hay que acercar la administración pública local al ciudadano. Los gobiernos tienen que entender que el escenario local es el verdadero protagonista de cambios políticos, económicos y sociales.
- 3- Se considera que la experiencia de implantar un gobierno electrónico en la Alcaldía de Baruta, está bastante adelantada, según las acciones necesarias para implementar un gobierno electrónico local y son, en líneas generales:
  - Proveer información tal como: servicios, procedimientos, direcciones, datos generales de la Alcaldía, informes de gestión, ordenanzas, eventos, noticias, etc.
  - Interactuar con el ciudadano vía electrónica y
  - Realizar transacciones entre la Alcaldía y el ciudadano, por ejemplo, el pago del impuesto de bienes inmuebles por Internet, aunque esté limitada la opción de pago a un solo banco.



- 4- Sin embargo, para que en la Alcaldía de Baruta haya un verdadero gobierno electrónico tiene que tener las siguientes características, que actualmente adolece:
- Integración de sistemas o el intercambio de información mediante la creación de redes tanto internamente (Intranet: Establecer comunicación entre empleados de la Alcaldía) como externamente (Extranet: Permitir el flujo de información, colaboración y toma de decisiones entre la Alcaldía y el gobierno nacional , regional, sector privado, sector público, otras organizaciones no gubernamentales y el público en general), lo cual es reducido ya que sólo se cuenta con el acceso al sistema de pago del Banco.
  - La participación ciudadana se concentra básicamente en el uso del correo electrónico con fines de resolver o comunicar problemas de servicios públicos. Aunque el site ofrece posibilidad de intercambiar opiniones con los funcionarios de la Alcaldía, por medio de foros y chats, éstos no son muy frecuentes, por lo que el ciudadano no logra incidir en las políticas y decisiones que lo afectan ni transformar al gobierno a través de sus propuestas.
- 5- Otro punto que consideramos necesario reforzar es la preparación del ciudadano para llevarlo a la sociedad del conocimiento. Se requiere mayor difusión de las tecnologías disponibles y promoción de una cultura adecuada en las tecnologías de información y comunicación, entre toda la población de la Alcaldía.

- 6- Se considera que el mayor obstáculo para implementar este proyecto ha sido el cultural y la resistencia del funcionario público para adaptarse a los nuevos métodos de trabajo.
- 7- Esta iniciativa contó con el liderazgo continuo y activo del Alcalde del Municipio, lo cuál ha sido determinante en la implantación de un proyecto de gobierno electrónico. Sin embargo, los representantes de la Alcaldía comentaron que, no todos los funcionarios que siguen en jerarquía al Alcalde, se involucraron en el proceso, notándose mayores logros en su gestión en aquellos que se involucraron y participaron activamente.
- 8- El Municipio Baruta es uno de los municipios con mejores estadísticas educacionales, sociales y económicas. Se estima en un 50% los usuarios de Internet, porcentaje bastante alto para el resto de la nación. Sin embargo, consideramos que, aunque la brecha digital no es grande, es necesario que la Alcaldía estimule e incorpore al grupo, que actualmente se encuentra excluido, en el uso de estas nuevas tecnologías.
- 9- Por último, para que haya un desarrollo armónico de gobierno electrónico y aunque se tenga planes y marco legal apropiado, es necesario que el gobierno central coordine entre él y los ámbitos regional y local, el flujo de información entre las plataformas de manera que se tenga contenidos, sistemas y aplicaciones coherentes, consistentes, integrales y comunicados. Hasta ahora la comunicación se limita a acceder este portal, pero sin intercambio de información entre las partes. Es necesario operar con criterio de integración, a pesar de las divergencias políticas o por focalizar la

atención en otros Municipios que tengan mayores necesidades que el Municipio Baruta y trabajar en función de los intereses colectivos.

## BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA DE BARUTA (2004), “Portal Baruta”.

(<http://www.baruta.gov.ve>)

BRITO,M. (2002), “Buen gobierno local y calidad de la democracia”.

Revista Instituciones y Desarrollo. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña.

(<http://www.iigov.org/revista/12/re10.pdf>)

CASTELLS, M. (1998), “¿Hacia el estado red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información”, Ponencia presentada en el Seminario sobre “Sociedad y reforma del estado”, Sao Paulo, Brasil.

([http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/seges/publicacoes/reforma/seminario/CASTELLS.PDF](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/reforma/seminario/CASTELLS.PDF))

CASTELLS, M. (1999), “Internet y la sociedad red”. Colección de documentos. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña.

([http://www.iigov.org/documentos/?p=6\\_0065](http://www.iigov.org/documentos/?p=6_0065))

DINSDALE, G; CHHABRA, S; RATH-WILSON, J. (2002), “Guía práctica para el Gobierno electrónico: cuestiones, impactos y percepciones”, para el Diálogo Regional de Política del Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Canadiense de Gestión

([http://www.iadb.org/int/DRP/esp/Red5/Documentos/CCM011?p=6\\_0065](http://www.iadb.org/int/DRP/esp/Red5/Documentos/CCM011?p=6_0065))

GASCÓ, M. (2001), “Una vuelta por el mundo; Experiencias de gobierno electrónico en Europa y Estados Unidos: Un punto de partida”. Desarrollo Humano e Institucional en América Latina (DHIAL). Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña.

([http://www.iigov.org/dhial/?p=21\\_07](http://www.iigov.org/dhial/?p=21_07))

GASCÓ, M. (2002), “Impacto organizacional e institucional de proyectos de gobierno electrónico”.

(<http://www.congres.lluert.net/comunicacions/grup3/Gasco.pdf>)

GOBIERNO DE VENEZUELA, “Portal Gobierno”, (2004)

(<http://www.gobiernoenlinea.gov.ve>)

MENDOZA MAYORDOMO, X. (1996), “Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional”, Papers de Formació, Núm. 23. Diputació de Barcelona.

(<http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm023.pdf>)

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), (2002), “Informe sobre desarrollo humano en Venezuela”

([http://www.pnud.org.ve/idhn\\_2002/cap-8.pdf](http://www.pnud.org.ve/idhn_2002/cap-8.pdf))

PRATS, JOAN y DEL ÁLAMO, ÓSCAR (2003). “Democracia electrónica: conceptos, tipos y posicionamientos”. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña.

([http://www.iigov.org/documentos/?p=6\\_0094](http://www.iigov.org/documentos/?p=6_0094))

PC NEWS.COM (2002), “La Alcaldía de Baruta en la red”.

(<http://www.pc-news.com/detalle.asp?sid=&id=5&lda=681>)

SALVADOR SERNA, M. (2002), “Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas”, Ponencia en el VII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.

(<http://www.clad.org.ve/fulltext/0043804.pdf>)

SANCHO ROYO, D. (2002), “Gobierno electrónico y participación: factores de éxito para su desarrollo”. Ponencia en el VII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.

(<http://www.clad.org.ve/fulltext/0043801.pdf>)

VICEMINISTERIO DE TECNOLOGIA DE INFORMACION, Ministerio de Ciencia y Tecnología, República Bolivariana de Venezuela (2001), “Estrategias de gobierno electrónico en Venezuela”.

(<http://www.mct.gov.ve/publico/home/home.php>)

**ANEXO I**

GOBIERNO ELECTRÓNICO es el uso de las tecnologías de información y de comunicación (TIC), por parte de los gobiernos, con la finalidad de aumentar la eficiencia de la gestión pública, ofrecer a los ciudadanos servicios de calidad y proveer las acciones de gobierno en un marco mucho más transparente que el actual. En otras palabras, es acercar la administración pública al ciudadano usando la tecnología para permitirle mayor participación en la toma de decisiones.

Siguiendo esta definición, se identifican cuatro dimensiones básicas que se van a evaluar:

#### 1-DIMENSION EXTERNA:

El gobierno electrónico en esta dimensión se asocia a la prestación de servicios y a la capacidad de interacción con los ciudadanos a través de los nuevos canales de información y comunicación que surgen de la implantación de las TIC.

Página Web, correo electrónico, foros de discusión, chats o votaciones on-line son los medios que se utilizan. Ahora bien, el conjunto de temas sobre los que se construye la dimensión externa se puede clasificar en tres grupos:

- ¿Asume la Alcaldía un papel de informar de los servicios que se encuentran dentro de su ámbito cotidiano? ¿Cuáles son esos servicios? ¿Qué no está incluido todavía y por qué? ¿Cuáles son los medios utilizados para ellos? Resultados



- Si. Existe un programa general dedicado a la comunicación de noticias y eventos relacionados con el municipio o de su interés, actos públicos, conciertos, actividades de la Alcaldía. Se utilizan ventanas de noticias y tópicos de portada.
- La mayoría de los servicios que se prestan son vía:
- Suministro de la información, requerimientos y direcciones encargadas a efectos de realizar trámites en la Alcaldía (permisos, patentes de comercio, copias de documentos, etc.).
- Información, guías, formularios de reclamos y solicitudes en líneas de diversos servicios (mantenimiento de vías, impuestos urbanos, etc.).
- Estados de cuenta y Pago en Línea de impuestos municipales.
- No se incluyen servicios o trámites en línea que requieran presentación de documentación física para su realización, otra que el llenado de formularios, Ej.: copias documentos de propiedad, planos, etc. Se suministra toda la información requerida para realizarlos y direcciones.
- La razón básica del impedimento de llevar más servicios a Internet, son los requerimientos de ley (leyes, ordenanzas, procedimientos internos) que dificultan y/o impiden la simplificación del proceso para realizar el servicio.
- El resultado principal es que más del 50% de los reclamos y/o solicitudes de servicios que hoy en día se procesan fueron presentados por vía electrónica y es sano mencionar que el 75% de la información sobre requerimientos para interactuar con la Alcaldía, se suministran por la misma vía.

- El correo electrónico se ha convertido en la principal vía de comunicación de la Alcaldía, sólo superado por el Centro de Atención de Emergencias 171.
- ¿Puede realizar cobros a distancia de los servicios públicos que ofrece? ¿Cuáles son?
- Si. Hoy en día se pueden cancelar los impuestos por vía de Internet.
- ¿Cuáles no están y por qué? ¿Cuáles son los medios utilizados para ellos? Resultados
- El pago de tasas y demás rubros que se requieren cancelar para iniciar un trámite específico, están desarrollados, pero a la espera de modificación de Ordenanzas y/o procedimientos internos que las habiliten. Se utilizan los medios tradicionales de pago en taquilla. Hoy en día hasta un 20% de los impuestos de Inmuebles y vehículos se recaudan por medios electrónicos.
- Desde el punto de vista de la vida política y a la participación, se están abriendo nuevos espacios para el intercambio y la interacción entre los ciudadanos y la dirección política de la organización pública? Medios utilizados. Resultados.
- Adicional al correo electrónico, utilizamos boletines electrónicos, encuestas y eventualmente, foros y chats en nuestro sitio Web.

## 2-DIMENSION INTERNA:

Viene a destacar el papel de las administraciones locales en la utilización de las TIC en la mejora de su funcionamiento interno, que necesariamente debería repercutir en una mayor efectividad de sus actuaciones.

¿La utilización de las TIC implicó un cambio en los procesos y en la estructura de la organización o simplemente se automatizó los procesos existentes?

- Ambos casos. Para Pago en Línea y Trámites en Línea se debió realizar, tanto cambios en los procesos internos, como automatización de procesos y seguimiento. En la parte de sistemas Administrativos, de impuestos y Recursos Humanos, se actualizaron las plataformas y los programas.

¿Se necesitó crear una estrategia de transformación organizativa?

¿Implicó un cambio cultural en las personas que laboran en la Alcaldía?

- Si. Eliminar la presencia del contribuyente y la interacción constante mediante Correo y medios electrónicos, así como la multiplicación de equipos de computación (de 50 a 650) implicó fuerte cambios culturales en la institución. El mayor impacto, sin embargo, se produjo con la “democratización” de la información, al poder ser suministrada por cualquier persona.

¿Cómo fue la estrategia de implantación de las TIC? Tiempo de implantación. Barreras y resistencias: sociales, legislativas, procedimentales, ínter organizativas y tecnológicas? Jerarquizar de acuerdo a su mayor grado de complejidad para solucionar.

Se utilizó una mezcla de educación con tratamiento de shock. En muchos casos los funcionarios fueron obligados a cambiar sus hábitos de trabajo para adaptarse a los cambios. La mayoría de los funcionarios públicos se aferran a sus métodos de trabajo e información como vía de “supervivencia”, los cambios y la tecnología son elementos amenazantes.

El proceso ha llevado los 4 años de gestión y ha ido desde la simple implantación de correo electrónico y suites de oficina, hasta la implantación de aplicaciones de Control de Gestión. La mayor barrera ha sido y sigue siendo cultural.

¿Hubo capacidad de liderazgo para implantar este proyecto?

No fue generalizada. Aquellas direcciones cuyas cabezas se involucraron directamente en el proceso y en cambios de modelo de gestión han tenido bastante éxito y/o avances significativos. Desde el Alcalde, hasta Jefes de Departamento, se han involucrado en los procesos.

¿Quién realizó esta estrategia, alguien externo a la Alcaldía ó dentro de la Alcaldía? ¿Se contrataron servicios especiales?

Una mezcla de ambos, pero básicamente fue un proceso interno.

Costos de la inversión en cifras globales y beneficios obtenidos hasta la fecha. ¿Qué se tiene planificado para el mediano plazo?

El proceso de automatización ha requerido una inversión que supera el millardo de bolívares en estos 4 años.

### 3-DIMENSION RELACIONAL:

Se refiere a la utilización de las TIC para facilitar las relaciones de las administraciones públicas locales con aquellas organizaciones, ya sean públicas, privadas, no gubernamentales o ciudadanos, con las que mantienen un contacto más habitual e intenso.

Las TIC son utilizadas entre:

¿La Alcaldía y otras administraciones del Gobierno (central, gobernaciones ú otras alcaldías)? ¿Cuáles, cómo y quienes son?

- No más allá de las comunicaciones electrónicas y el suministro de leyes.

¿La Alcaldía y “socios” que contribuyan a proveer servicios públicos o participan en su gestión? ¿Cuáles, cómo y quienes son?

Salvo los bancos involucrados en el proceso de recaudación, la repuesta es idéntica a la anterior.

¿La Alcaldía y organizaciones privadas que provean bienes y servicios (puede ser provisión de suministros, construcción de infraestructura, actividades de consultoría, etc.)? ¿Cuáles, cómo y quienes son?

Se han realizado intentos, sin mayores resultados.

Por vía tecnológica:

¿Tienen acceso a espacios internos de la Alcaldía por razones de su colaboración especial?

En caso positivo: ¿se les ha facilitado esta relación? Barreras y obstáculos en este cambio.

- Ningún ente externo, tiene acceso directo a la Alcaldía por vía electrónica.

#### 4-DIMENSION DE PROMOCION

Viene a destacar las actividades orientadas a potenciar la cohesión social a través del uso de las TIC por parte de los ciudadanos, atenuando

la brecha digital, por parte de las empresas y por parte del resto de los agentes sociales.

Se entiende por brecha digital la diferencia en el acceso de la información a través de Internet y otras tecnologías de información y servicios, debido a razones geográficas, de situación económica, habilidad física, así como a aptitudes de conocimiento y utilización de la información, Internet y otras tecnologías.

¿Cuál es el porcentaje de usuarios de Internet en el municipio? ¿Cuál es el porcentaje de los que no tienen acceso?

*Se estima en un 50% la penetración de Internet en el municipio.*

¿Se ha facilitado la promoción de infraestructuras para que aquellos que no posean acceso lo tengan? ¿Se han conseguido tarifas más económicas de conexión? ¿Se ha facilitado el acceso de correo electrónico a la población? ¿Se redujo la brecha digital?

*La Alcaldía no se ha involucrado directamente en este proceso.*

La promoción de una cultura adecuada a los nuevos retos y paradigmas que plantean las TIC, lleva por consiguiente la necesidad de ofrecer instrumentos que faciliten el uso de los nuevos equipos y recursos. Partiendo de esto:

¿Existió o existe un plan de entrenamiento en el uso de las TIC hacia la población del municipio? ¿Cómo fue la estrategia, tiempo y resultados?

*No, excepto las clases de informática que se brindan en las escuelas municipales a niños de primaria.*